

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Пояснювальна записка
до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ
БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ
ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО
ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОДІЛЛЯ БУД»)

08-38. МКР.006.00.000ПЗ

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-19м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Котенко В. С. _____.

Керівник: к.т.н., доцент каф. ММЕ

Несен Л. М _____.

« 8 » грудня 2020 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. економіки
підприємства і виробничого менеджменту

Причепя І. В. _____.

« 8 » грудня 2020 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н. П.

«06» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Котенку Віталію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління мотивацією на підприємствах промисловості будівельних матеріалів на основі комплексної оцінки персоналу (на прикладі науково-виробничого приватного підприємства «Поділля Буд»)

керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к.т.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року № 214.

2. Строк подання студентом роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, що регулюють діяльність підприємств у сфері оплати праці, підручники і посібники з питань оцінки персоналу та проблем мотивації, матеріали офіційних сайтів, дані статистичної та фінансової звітностей (ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б))

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: сутність оцінки персоналу, як окремої сфери HR-менеджменту, та мотивації, як важливої функції менеджменту; методики та процедури оцінки персоналу, сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації; характеристика стану будівництва та промисловості будівельних матеріалів; аналіз фінансово-господарського стану підприємства, характеристика систем оцінки та мотивації персоналу підприємства; рекомендації щодо вдосконалення матеріального та нематеріального стимулювання НВП «Поділля Буд» із врахуванням результатів оцінки персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу: функції, принципи та цілі оцінки персоналу; основні мотиваційні теорії; класифікація видів та форм мотивації; класифікація видів оцінки персоналу; перелік базових критеріїв оцінки працівників; методи та інструменти оцінки персоналу; найбільш ефективні способи мотивації працівників; процедура грейдингу; динаміка обсягів будівництва та виробництва будівельних матеріалів; показники стану підприємства; оргструктура НВП «Поділля Буд»; система оцінки персоналу на базовому підприємстві; модель комплексної оцінки працівника; таблиця заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання НВП «Поділля Буд»; структура соцпаketу та аналіз його ефективності; розробка спеціального інструменту для оцінки персоналу в ході здійснення змін на підприємстві.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Несен Л.М., к.т.н. доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «Об» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	березень-квітень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	травень-червень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	вересень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	жовтень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	листопад	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

(підпис)

В. С. Котенко

Керівник роботи

(підпис)

Л. М. Несен

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретико-методичні основи управління мотивацією на основі системи оцінки персоналу	8
1.1 Оцінка персоналу як основний орієнтир на поліпшення трудової діяльності	8
1.1.1 Мотивація як базова функція менеджменту	15
1.2 Методики та підходи до процедури оцінки персоналу	25
1.3 Сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах	35
Висновки до першого розділу	43
2 Характеристика стану будівництва і промисловості будівельних матеріалів, аналізування діяльності НВПП "Поділля Буд" та внутрішньофірмової системи оцінки і мотивації персоналу	45
2.1 Стан та умови функціонування будівельної галузі і промисловості будівельних матеріалів	45
2.2 Загальна характеристика НВПП «Поділля Буд» та аналізування основних показників його діяльності	54
2.3 Аналізування особливостей системи оцінки та мотивації працівників базового підприємства	63
Висновки до другого розділу	72
3 Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення систем оцінки і стимулювання персоналу на НВПП «Поділля Буд»	74
3.1 Пропозиції вдосконалення системи матеріального стимулювання праці на базовому підприємстві з врахуванням результатів оцінки персоналу	74
3.2 Заходи щодо вдосконалення нематеріального стимулювання трудової поведінки та підвищення лояльності працівників НВПП «Поділля Буд»	82
3.3 Розробка системи мотивації персоналу НВПП «Поділля Буд» із застосуванням варіантного підходу	86
3.4 Методика оцінки персоналу в процесі управління змінами	90
Висновки до третього розділу	98
Висновки	99
Список використаних джерел	103
Додатки	110

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової трансформації економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку за найменших витрат. Тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи. Дана проблема залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з основних факторів внутрішнього середовища, що контролюється і формується підприємством для соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності, є забезпеченість кваліфікованим персоналом, формування складу, структури, рівня професійної відданості та професіоналізму всіх учасників виробничої діяльності на підприємстві. Слід зазначити, що серед усіх чинників виробництва людський фактор визначальною мірою впливає на результати діяльності підприємства.

Однією з головних задач керівників підприємств є пошук ефективних способів управління працею, які б активізували людську працездатність. Пошук цих способів не можливий без розуміння мотивів і потреб людини, без правильного використання методів мотивації. Мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і стабільність їх підприємницького успіху. Саме тому сьогодні особливо актуальними стають питання пошуку інноваційних підходів мотивації персоналу. Знання мотиваційних установок працівника, вміння їх формувати і використовувати у відповідності до людських потреб найважливіше питання в сучасному бізнесі.

Вивченню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління оцінкою персоналу присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Б.М. Генкіна, М.Ф. Головатого, В.М.Данюка, Г.А. Дмитренка, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, М.Б. Курбатової, М.П. Лукашевича, В.О. Лук'янихіна, М.І. Магури, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, Т.В.Сівашенко, а також М. Армстронга, Д.Боулса, Р.Барона та ін. Результатом їхніх досліджень була

розробка різноманітних підходів, процедур і методів організації і проведення оцінки персоналу.

Проблеми мотивації трудової діяльності персоналу займають чільне місце в менеджменті і досліджувалися багатьма вченими, зокрема А. Смітом, Ф. Тейлором, Е. Мейо, Д. Мак-Грегором, М. Туган-Барановським, А. Маслоу, К. Альдерфером, Ф. Герцбергом, В. Врумом, Л. Портером та іншими.

Однак, цікавою та маловивченою в науковому плані є зв'язка «оцінка – мотивація». Тому тема даного кваліфікаційного дослідження представляється актуальною, нетривіальною та важливою для базового підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо управління оцінкою персоналу на підприємствах промисловості будівельних матеріалів, аналіз теоретичних та прикладних аспектів даного елементу HR-менеджменту та побудова ефективної системи мотивації на основі комплексної оцінки на НВПП «Поділля Буд».

Досягнення зазначеної мети обумовило вирішення таких основних задач:

- висвітлити базові категорії теми дослідження, а саме – «оцінка персоналу», «мотивація», «стимулювання», їх генезис та особливості;
- розглянути класичні і сучасні методики та процедури оцінки персоналу;
- дослідити особливості здійснення стимулювання персоналу, теорії мотивації, сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах, форми матеріального і нематеріального стимулювання;
- проаналізувати стан будівництва та промисловості будівельних матеріалів в Україні, в тому числі особливості матеріального стимулювання працівників галузі;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2017–2019 рр.;
- здійснити аналіз підходів до оцінки персоналу на НВПП «Поділля Буд», особливості систем оплати праці та нематеріального стимулювання;
- розробити пропозиції по вдосконаленню матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства, модернізації системи оплати праці;

- напрацювати інструменти для оцінки персоналу в ході здійснення проєктів змін, в тому числі в системі мотивації.

Об'єктом дослідження є процеси та процедури оцінки персоналу підприємства та його мотивації до якісної та ефективної трудової діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти здійснення оцінки різних категорій працівників, розвитку систем мотивації на НВПІ «Поділля Буд».

Методи дослідження. Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали: законодавчо-нормативна база України; наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з проблем оцінки та мотивації персоналу, статистична і бухгалтерська звітність підприємства; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

В процесі дослідження були використані системний і комплексний підходи, що забезпечують усебічне дослідження практики управління мотивацією персоналу та його оцінкою.

Вирішення поставлених завдань здійснено з використанням наступних методів:

- структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення й упорядкування термінології);
- метод логічного узагальнення (для теоретичного обґрунтування значення поставлених задач);
- системний і комплексний аналіз (для моделювання комплексної оцінки персоналу);
- економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства і модернізації системи оплати праці та нематеріального стимулювання);
- аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при аналізі стану будівництва та промисловості будівельних матеріалів в Україні, для зіставлення фактичних даних в динаміці).

Крім того окремі дослідження саме в розрізі теми роботи проводились методом візуального спостереження, співбесід, експертних оцінок, анкетування.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступних теоретичних та методичних розробках:

вперше:

- розроблено систему матеріальної мотивації на основі ієрархічного грейдування персоналу, в якій, на відміну від традиційного корегування грейдових окладів, в якості корегуючих коефіцієнтів пропонуються КРІ; тобто дана система є синтезом грейдування та методики КРІ;

удосконалено:

- методику управління оцінкою та мотивацією персоналу комерційного відділу підприємства на основі підходу «управління за цілями», яка є модифікованою в порівнянні із загальноприйнятим цільовим управлінням, оскільки, крім індивідуальних цілей (плану), включає колективну ціль (командний план) і направлена на формування ефективної корпоративної культури;

дістали подальшого розвитку:

- концепція «оцінки персоналу», яка, на відміну від існуючих функцій та процедур вказаної сфери HR-менеджменту, пропонується до застосування саме в процесі управління змінами для побудови «Карти сил впливу» і практичної реалізації теорії «силового поля».

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що сформульовані і запропоновані у магістерській кваліфікаційній роботі наукові ідеї, методичні підходи, пропозиції та висновки можуть використовуватися для розв'язання актуальних проблем управління мотивацією та оцінкою персоналу в у практичній діяльності керівників та HR-менеджерів підприємств різних галузей, в тому числі промисловості будівельних матеріалів.

Особистий внесок магістранта. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містять елементи наукової новизни, є особистим внеском здобувача.

Структура магістерської роботи обумовлена темою, актуальністю та окресленими завданнями дослідження і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Оцінка персоналу як основний орієнтир на поліпшення трудової діяльності

Управління людськими ресурсами, як сучасна концепція, спрямована на посилення зацікавленості працівників у якісному виконанні оперативних завдань і всіляке задоволення їх потреб, – це головна функція кожної організації. У рамках цієї концепції персонал прирівнюється до основного капіталу; витрати на людські ресурси розцінюються як довгострокове інвестування; кадрове планування інтегрується з виробничим, а працівники стають базовим об'єктом корпоративного стратегічного планування.

До сучасних тенденцій розвитку людських ресурсів можна віднести наступні:

- зростання попиту на висококваліфікованих працівників, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вони надають;
- суттєве посилення ролі людського чинника у виробництві продукції, а, тим паче, у наданні послуг;
- актуалізація стратегічного управління організацією, що вимагає високої творчої (креативної) віддачі від кожного.

Поглиблення соціально-демографічної кризи в Україні актуалізує проблему ефективного використання та розвитку людських ресурсів, що підтверджується зростанням демографічного навантаження (на 8 осіб у 2017 р.); демографічного старіння, відривом вимог реального сектору економіки від рівня професійного розвитку людських ресурсів, і як наслідок, збільшенням зовнішньої трудової міграції (на 53 % у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. зі значною часткою працівників з повною вищою освітою (16,4 % та професійно-технічною освітою (33,9 %)). У світовому рейтингу країн за індексом людського розвитку (ІЛР) Програми розвитку ООН Україна (впродовж 2010-2017 р.р.) ілюструвала зростання

значення показника (з 0,733 до 0,751), але мало місце падіння рейтингової позиції з 64-ї на 88-у. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів щодо розвитку людських ресурсів, орієнтованих на вирішення існуючих та попередження потенційних проблем [1].

В таких умовах керівництво має вирішувати наступні пріоритетні завдання: 1) найраціональніше використання кваліфікації працівників для реалізації господарських цілей; 2) забезпечення найповнішої продуктивної віддачі та, водночас, найвищого рівня мотивації персоналу до праці. Інша актуальна тенденція сучасного розвитку підприємств – це динамічність та багатоелементність зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність постійного узгодження кількісних та якісних характеристик персоналу з новими вимогами.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу. Тут варто зауважити, що американський дослідник У. Оучі, в розвиток теорії Z Мак-Грегора, сформулював основні положення і правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління [2]: довгостроковий найм кадрів; групове ухвалення рішення; індивідуальна відповідальність; повільна оцінка кадрів і їх помірне просування; невизначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів; неспеціалізована кар'єра; всебічна турбота про працівників. Серед вказаних підходів зацентруємо увагу на «повільній оцінці кадрів і їх помірному просуванні».

Оцінювання персоналу передбачає порівняння конкретних характеристик людини (ділових та особистих якостей, трудової поведінки, результатів праці) із еталонними параметрами і вимогами. Досконале оцінювання має охоплювати два горизонти цілей – поточних та перспективних. При аналізуванні поточної діяльності визначається, яким чином контрольований працівник досягає запланованих результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його функціоналу. Під час планування перспективи діяльності визначаються

напрямки розвитку якостей працівника, підвищенні його потенціалу, з орієнтацією на вирішення майбутніх завдань.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальноорганізаційні інтереси [3].

Основними об'єктивними інформаційними потребами HR-менеджменту в оцінюванні персоналу є:

- потреба в інформації для розвитку навичок та здібностей працівників;
- потреба в інформації для визначення рівня матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для встановлення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника у відповідних трудових процесах.

До потреб самих працівників в процесі оцінюванні відносяться:

- потреби в інформації про власні сильні та слабкі сторони за результати трудової діяльності;
- потреби в матеріальній винагороді, яка адекватна затраченим трудовим зусиллям;
- потреби у порівнянні індивідуальних здобутків із результатами роботи інших працівників, для підвищення власної кваліфікації та конкурентоспроможності.

Реалізація вказаних потреб, в процесі оцінювання персоналу, забезпечує формування належного соціально-психологічного клімату в колективі, застосування адекватних стилів управління людськими ресурсами. Це стає однією з провідних цінностей соціокультури підприємства.

Існують різні тлумачення оцінки персоналу підприємства. Так, Завіновська Г. Т. [4], Балабанова Л. В. [5], Колот А. М. [6] в оцінці персоналу бачать, найперше, встановлення відповідності працівника посаді (займаній чи вакантній) та визначення міри досягнення ним очікуваних результатів праці. Дещо ширше розуміють оцінювання персоналу Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А., Петрова І. Л. [7]. За їхньою візією – це процедура виявлення ступеня адекватності характеристик працівника, його результатів діяльності та трудової поведінки конкретним вимогам.

Сівашенко Т. В. виокремила два аспекти щодо трактування оцінки персоналу: 1) відповідність кількісних і якісних характеристик працівника посадовим вимогам та функціоналу; 2) результати його роботи. Її авторське трактування оцінки персоналу – «це діяльність суб'єкта оцінки щодо виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей» [8].

Таким чином, оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов'язків [9].

Основні елементи системи управління персоналом: добір кадрів, їх адаптація, просування, підвищення кваліфікації (навчання, професійний розвиток), мотивація і, навіть, звільнення. Але, саме оцінка персоналу інтегрує всі елементи системи управління персоналом і пов'язує їх в єдине ціле. Тобто, це ключовий елемент системи управління персоналом; результати оцінки персоналу – є базовим орієнтиром для системи управління підприємством та перебігу виробничо-господарських управлінських процесів на ньому (див. рис. 1.1).

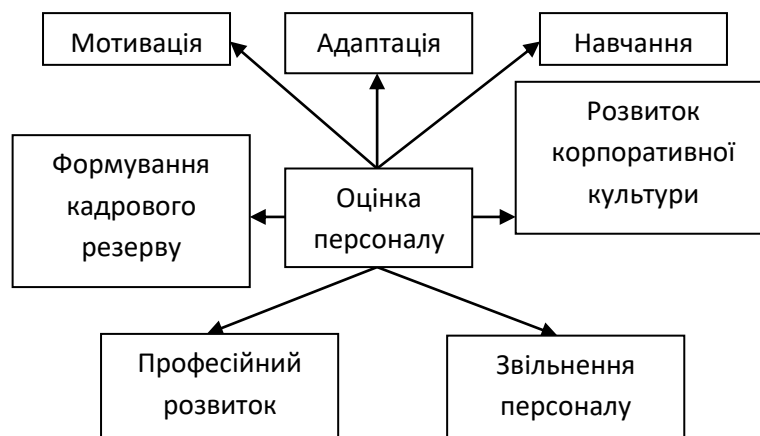


Рисунок 1.1 – Оцінка персоналу як інтегруючий елемент в системі управління

Базові принципи, на яких має базуватись конкретна методика оцінки персоналу (ОП) вказані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Базові принципи до методичних підходів оцінки персоналу

Назва принципу	Методична сутність принципу
Невідворотність	Обов'язковість оцінювання
Системність	Періодичність (ритмічність) процедур оцінювання
Дієвість	Забезпечення високого рівня мотивації конкретного працівника
Об'єктивність	Критерії розробляються під посаду, а не під людину. Адекватна інформаційна база. Охоплення достатньо тривалого періоду часу.
Всебічність	Необхідно оцінювати всі сторони діяльності і особистості працівника
Практичність для суб'єкта оцінки	Максимальна зручність для тих, хто проводить оцінку
Практичність для об'єкта оцінки	Максимальна зручність для тих, хто підлягає оцінці
Зрозумілість	Логічність показників та адекватність їх цілям оцінки і зв'язок з результатами роботи
Глансність (прозорість)	Якісне інформаційне забезпечення процесу оцінки персоналу: ретельне ознайомлення працівників із методикою і процедурою оцінки; доведення результатів оцінки до всіх стейкхолдерів.
Загальність	Слід оцінювати кожного
Диференціювання	Підтримувати всіх, але інвестувати в кожного по різному
Динамічність	Розуміння співробітником, що після оцінки можливе підвищення ЗП, кар'єрне зростання тощо
Результативність	Обов'язково оперативно розробляти та реалізовувати заходи за результатами оцінки, зокрема, в підходах до мотивації працівників

При цьому, в методичному плані, оцінка має враховувати, що будь-яка оцінка є все ж суб'єктивним судженням. Нівелювання цього можливе при чіткій алгоритмізації процедури оцінювання. Результати оцінки мають бути продемонстровані в чіткому і зрозумілому вигляді, наприклад, у вигляді рейтингу. В той же час, не варто забувати про підходи визнаного спеціаліста з управління якістю, Едварда Демінга, який вбачав в системі кількісних показників, звітів, рейтингів, щорічних ранжуваннях – смертельну хворобу для Загальної системи управління якістю. З іншої сторони, навчання співробітників

(спрямованість якого, як на мою думку, доречна за результати оцінки) – це один із 14-ти універсальних принципів Едварда Демінга.

Важливим аспектом оцінювання є дотримання доктрини зворотного зв'язку: працівник має обов'язкове право знати, як оцінюється його особистість і його результати. Оцінювання має аналізуватись відкрито, як і доречно відкрите коректне обговорення досягнень працівника та вибір способів покращення його діяльності. Працівники мають зрозуміти: які помилки та недоліки були з їхньої вини, а які з них обумовлені внутрішніми умовами організації. Це дозволяє скорегувати не лише поведінку працівників, а й умови їх роботи.

Генезис теорії і практики оцінки персоналу, як окремого науково-практичного явища пройшов ряд етапів: від зародження в 20-30-і роках ХХ ст. як самостійного напрямку, до виокремлення фундаментальних та методично-прикладних аспектів, розробки системи комплексної оцінки та її експансії в сучасну концепцію HR-менеджменту, – в систему «талант-менеджменту».

Між іншим, вище вказаний вище принцип оцінки – «диференціювання» (див. табл. 1.1) стосується саме концептуальних підходів зі сфери «талант-менеджменту». За даними підходами «таланти» у менеджменті, за результатами оцінки, ділять на два типи (див. таблицю 1.2) [10].

Таблиця 1.2 – Розподіл людських ресурсів, як об'єктів управління, за результатами оцінки

Групи «талантів»	Характеристика
I. HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління
II. Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного робітника і не робити висновку про те хто талановитий, а хто – ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої.

Отже, оцінювання персоналу, як система його атестації, – є одним із базових елементів управління в організації. Метою здійснення оцінки персоналу організації має бути визначення ступеня готовності робітника чи менеджера підприємства виконувати обов'язки конкретно з того виду діяльності, що є його функціоналом, а також ідентифікація рівня його потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Базові цілі процедури оцінювання персоналу представлені в таблиці 1.3.

Проведення оцінювання персоналу дає інформацію про [11]:

- ефективність і продуктивність працівників;
- про наявний (в тому числі, прихований) потенціал спеціалістів і про перспективи їх росту;
- причини малопродуктивної, безвідповідальної роботи конкретних працівників;
- потреби, бажання і сподівання працівників;
- пріоритети в навчанні та напрямки підвищенні рівня кваліфікації;
- загальні шляхи удосконалення системи організації праці.

Таблиця 1.3 – Базові цілі оцінювання персоналу [12]

Ціль	Характеристика цілі
адміністративна	полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення персоналу, їх переміщення та оплата праці)
інформативна	забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу
мотиваційна	орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку

Результати оцінювання мають сприяти вирішенню традиційних управлінських проблем:

- підбору і розстановці кадрів, поліпшенню структури персоналу;

- визначенню вкладу кожного в результат;
- просуванню працівників по вертикалі, так переміщенню по горизонталі;
- покращенню порозуміння між керівниками і підлеглими, між адміністрацією і профспілками та неформальними групами в колективі.

Проведення оцінювання персоналу дозволяє [13]:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Саме питанням досконалої мотивації трудової діяльності на основі виваженої оцінки персоналу присвячена дана кваліфікаційна робота, мета якої є актуальною для обраного базового підприємства. При цьому, враховано, що навчання персоналу, розбудова якісної бізнес-культури та мікроклімату в колективі, кар'єрне просування тощо – це також елементи системи мотивації, які за впливовістю можуть переважати над матеріальною мотивацією.

1.1.1 Мотивація як базова функція менеджменту

«Батько менеджменту» Анрі Файоль ідентифікував мотивацію як одну із основних функцій, які реалізуються менеджерами різних рівнів на підприємстві, разом із «плануванням», «організацією», «контролем» та «координацією». Мотив

(*motivus*, французькою: «спонукання до дії»). Сам термін «мотивація» запропонував німецький філософ Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини», в якій аналізуються причини певної поведінки людей. Таким чином, вказаний термін базується на фундаментальних філософських пошуках. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*» і означає «приводити в рух», «штовхати».

Мотивація – один із найбільш досліджуваних наукових напрямків в сфері соціального управління. Відповідно, сформульовано безліч визначень даного поняття. Узагальнено, «мотивація» – це рушійні сили, які спонукують людину до виконання конкретних дій певним способом. В управлінні – це функція керівництва, направлена на формування у працівників стимулів до праці. Як довгостроковий вплив на працівника, мотивація покликана сформувати задані параметри інтересів і ціннісних орієнтацій працівника для цілеспрямованого розвитку трудового потенціалу [14].

На рис. 1.2 відображено як часто вживається термін «мотивація» у друкованих виданнях, внесених в інформаційну базу даних «Google Books Ngram Viewer». Даний термін, на відміну від багатьох інших, набувши пікового значення у використанні з кінця 80-х років ХХ століття, продовжує зберігати сталу динаміку залучення в мову друкованих видань наукової і художньої літератури. Це підтверджує його високу актуальність з відображенням різних проблем, соціальних станів, пріоритетів розвитку [15].

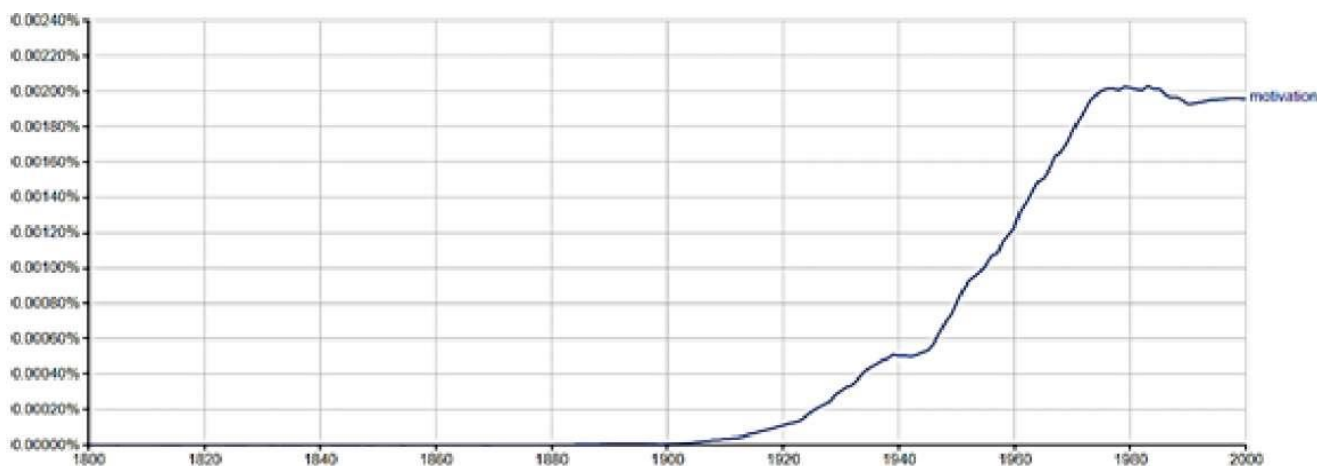


Рисунок 1.2 – Використання терміну «мотивація» у друкованих виданнях світу

Узагальнивши різні визначення терміну «мотивація», Маклаков С. М. пропонує розглядати її «як внутрішній процес, який детермінований (обумовлений) зовнішніми впливами».

Важливо розрізнити сутність термінів «мотив» і «стимул». Мотив – це внутрішньопсихологічна спонукальна причина дій і вчинків людини, а стимул – зовнішня причина, яка спонукає до дії і досягнення певної мети [16]. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* – батіг) означає спонукання до дії, спонукальну причину. При чому, варто враховувати, що стимули можуть бути як економічними, так і неекономічними, наприклад, моральними.

Мотив, на думку Сметанюк О. А. та Густаво Дельгадо, – це «продукт зустрічі «зовнішнього» (стимул) та «внутрішнього» (системи потреб або мотивів, які склалися в минулому), або, як кажуть психологи, мотив є матеріалізована потреба. Наведене вище можливо визначити простою формулою [17]:

$$\text{Стимул} + \text{потреба} = \text{мотив} \quad (1.1)$$

Але, на мою думку, це лише один із можливих варіантів: коли мотив спрацьовує як рушійна сила саме завдяки зовнішньому стимулу, тому що в основі мотивації може бути і стимул (винагорода, просування по службі, адміністративна винагорода через наказ, розпорядження тощо), так і особисті внутрішні причини (почуття обов'язку, страх, благородство, відповідальність, прагнення до самореалізації та самовираження тощо). Тобто, в одних випадках для реалізації конкретного мотиву необхідний зовнішній стимул, а в іншому – непотрібен, оскільки сам мотив є внутрішнім аттрактором певних дій людини. Важливий процесний аспект: стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

Стимулювання має ще одну особливість. Мотивацію доречно розглядати на індивідуальному рівні окремо для кожного працівника, бо кожен має свій комплекс мотивів до трудової діяльності. Стимулювання – як регулююча дія, може застосовуватися як до окремого працівника, так і до усього колективу.

Стимулювання, як система, має забезпечувати реалізацію певних цілей та приносити результати на рівні підприємства. Проте, незважаючи на визначену різницю, у двох поняттях є очевидним те, що і мотивація, і стимулювання мають спільну мету – підвищення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і колективу та підприємства в цілому. Тому, для спрощення термінологічного сприйняття подальшого змісту даної роботи, я буду переважно оперувати заявленим в темі БДР терміном «мотивація».

Тут доречно, в якості альтернативи до наукових розробок, навести підходи (цитати) відомого практика-бізнесмена, автора п'яти провокаційних книг про динаміку ринку праці Деніеля Пінка. Він запропонував нову систему мотивації - 3.0, в основі якої три ключові елементи: свобода вибору, майстерність, гідна мета. Це внутрішні стимули, вони не виникають завдяки зусиллям керівників:

«Надихайте завданнями, а не мотивуйте нагородами. Ніщо так не скріплює команду, як спільна місія».

«Намагатися мотивувати людей – марна трата часу, – як писав Коллінз у книзі "Від хорошого до великого". – Якщо у вас в команді правильні люди, у них досить самомотивації. Правильне питання в такому випадку звучить так: "Як керувати людьми так, щоб не підірвати їх мотивацію?"».

«Якщо вам потрібно, щоб я вас мотивував, я, швидше за все, не буду вас наймати».

«Наукові дані вказують, що секрет високої працездатності полягає не в наших біологічних потребах і не в заохоченні та покаранні, а в нашій третій спонукальній силі – в нашому глибинному прагненні керувати власним життям, розвивати і розширювати свої здібності і вести життя, в якій є мета і сенс».

«Винагорода може забезпечити короточасний підйом працездатності, так само, як доза кофеїну може дати кілька додаткових годин бадьорості. Але ефект сходить нанівець і, що ще гірше, може знизити у людини довготривалу мотивацію до продовження роботи».

«Дайте людині отримати задоволення від самої справи, від творчості, і вона досягне більшого, ніж при стимулюванні преміями або визнанням. Внутрішньо мотивовані люди зазвичай досягають більшого, ніж їх колеги, які шукають винагороди».

Таблиця 1.4 – Основні мотиваційні теорії в управлінні персоналом [15]

№ з/п	Назва теорії / представники	Основний зміст
<i>Процесуальні теорії</i>		
1	Класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф.У. Тейлор)	Дослідження ефективності праці науковими методами в розрізі вузькоспеціалізованих завдань; забезпечення ефективності за рахунок вдалого підбору працівників і встановлення жорсткого зв'язку між розміром заробітної плати та якістю виконання роботи
2	Теорія людських відносин (Е. Мейо)	Участь працівників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом; вплив на працівників через відчуття індивідуальності в колективі
3	Теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер)	Кількість праці, затраченої на розв'язання визначеної задачі, залежить від очікуваної винагороди; індивідуалізація сприйняття складності задачі, «цінності» винагороди і їхньої взаємозалежності
4	Теорія сподівань (В. Врум)	Взаємозв'язок сподівання, сприяння та валентності (міри задоволення винагородою)
5	Теорія справедливості (Дж. Адамс)	Визначення людьми відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль й подальше її співвідношення з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу
6	Модель Портера- Лоулера (Л. Портер, Е. Лоулер)	Залежність досягнутих результатів від прикладних зусиль, здібностей працівника, його характерних рис і усвідомлення ним своєї ролі; включення поняття «результат роботи» як функції зовнішньої винагороди та «спроможності людини» як функції внутрішньої винагороди
7	Теорія постановки цілей (Е. Локк)	Залежність результатів праці від поставлених цілей і задоволеності цими результатами
8	Двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг)	Вплив гігієнічних (фактори навколишнього середовища, в якому здійснюється робота) і мотиваційних (внутрішні фактори успіху, розвитку і т. д.) факторів
9	Теорія X, Y, Z (Д. Мак- Грегор, В. Оучі)	Застосування теорії X як авторитарної моделі управління, Y - як демократичної моделі управління чи Z - з розглядом людини як основи будь-якого виробництва
10	Типологічна модель мотивації (В. Герчиков)	Зв'язок мотивації і трудової поведінки - інструментальної, професійної, господарської, патріотичної, люмпенської
<i>Змістовні теорії</i>		
11	Теорія потреб (А. Маслоу, Г. Муррей)	Ієрархія задоволення потреб (самовираження, повага, спілкування, безпека, фізіологічні потреби); неможливість задоволення потреб вищого порядку без задоволення первинних (фізіологічних) потреб
12	Теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд)	Визначення потреб вищого порядку - бажання працівника досягати максимального результату, активна взаємодія у колективі, прагнення контролювати та впливати на дії іншої людини
13	Теорія ERG (К. Альдерфер)	Виділення груп потреб - існування, зв'язку та зростання; перехід на потреби нижчого рівня за умов незадоволення потреб вищого порядку (двовекторний підхід у протипагу ідей А. Маслоу)
14	Теорія характеристик праці (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхем)	Виділення основних компонентів праці, які є мотиваторами - змісту обов'язків (різноманіття, важкість, значення); процес виконання (автономія, відповідальність), знання результатів (зворотний зв'язок)

«Суть менеджменту полягає в створенні умов, які б дозволили людям показати все, на що вони здатні» [18].

Основні теорії мотивації представлені в таблиці 1.4.

Отже, мотивація трудової діяльності – є сукупність мотивів/стимулів, що спонукають людину до корисної праці; зумовлюючих задоволення її потреб; дотримання інтересів і досягнення цілей; комплекс заходів в системі управління організацією, які забезпечують створення умов для ефективної діяльності всього персоналу і розкриття трудового потенціалу окремо кожного працівника [19].

Розглянемо класифікацію мотивації за різними ознаками (див. таблицю 1.5).

Таблиця 1.5 – Класифікація видів мотивації за різними ознаками [14]

№ з/п	Ознака класифікації	Види мотивації
1	За основними групами потреб	– матеріальна; – трудова; – статусна.
2	За способами, які застосовуються	– нормативна; – примусова; – стимулююча.
3	За джерелами виникнення	– внутрішня; – зовнішня.
4	За напрямком досягнення цілі	– позитивна; – негативна

Матеріальна мотивація. Базується на прагненні достатку, кращого рівня життя. Вона реалізується через рівень особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовуються в організації.

Трудова мотивація. Породжується безпосередньо роботою, її наповненням і змістом, умовами роботи, організацією трудового процесу, рівнем спеціалізації (глибиною та розмахом діяльності), режимом і графіком праці. Це є внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних із роботою. Майже кожний працівник прагне до змістовної, цікавої, корисної роботи. Крім того більшість людей зацікавлені у визначеності перспектив

посадового росту, хочуть відчувати самоповагу через високу оцінку їх праці. Одна сторона трудової мотивації зв'язана зі змістовністю, корисністю самої праці. Інший її аспект направлений на самовираження і самореалізацію працівника.

Статусна мотивація. Це також внутрішня рушійна сила поведінки людини. Вона пов'язана із її бажанням кар'єрного росту, прагненням до виконання складнішої і більш відповідальної роботи та цікавіших проектів. Значимість людини забезпечується через роботу в престижних, зокрема, соціально значущих сферах організації. Також людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному (неформальному) статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет (експертну владу) [14].

До людини можуть бути застосовані альтернативні або взаємодоповнюючі способи мотиваційного впливу. Це обумовлює наступні види мотивації.

Нормативна мотивація. Поведінка людини корегується через ідейно-психологічний вплив; наприклад, через інформування, переконання, навіювання, психологічного зараження і т.п.

Примусова мотивація. Ґрунтується на використанні влади, заснованої на штрафних, через загрозу незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Стимулююча мотивація. Вплив здійснюється безпосередньо на індивідуума за допомогою різних благ, що збуджують працівника до певної поведінки. Перші два види є прямими (безпосередній вплив на підлеглих), третій – непрямий (в основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів).

Як було відмічено вище, варто розрізняти мотиви і стимули. Хоча деякі автори називають і те, і інше саме мотивацією за різними джерелами: внутрішньою і зовнішньою.

Внутрішня мотивація. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Це дуже перегукується із

вище викладеними підходами Даніеля Пінка. Однак, як правило, така мотивація більше підходить для людей «У», тобто, людей свідомих, моральних, які прагнуть до самореалізації. Люди «Х», тобто, хитрі, нечесні, які прагнуть перекласти роботу та відповідальність на іншого, на мою думку, мають проблему із внутрішніми мотивами. Керівник (або HR-менеджер) для здійснення саме внутрішньої мотивації повинен визначити індивідуальні потреби і знайти способи їх задоволення. Слід також враховувати, що ці потреби можуть бути дещо мінливими.

Зовнішня мотивація. Зовнішній вплив суб'єкта на об'єкт управління відбувається, наприклад, через відповідну форму і систему оплати за роботу, виплату дивідендів чи надання акцій (паю від бізнесу), надання житла. Може бути застосована і у вигляді матеріальних санкцій. Зовнішня мотивація також може носити адміністративний характер і реалізовуватись через розпорядження, через прийняті правила поведінки і т.д. Конкретними прикладами тут є зауваження, індивідуальна бесіда, догана, переведення на менш оплачувану роботу, штраф, звільнення. Через владу засновану на винагородах зовнішньою мотивацією виступає матеріальна винагорода, кар'єрне просування, подяка, поліпшення умов праці тощо.

Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівник може ефективно управляти, застосовуючи адекватну зовнішню мотивацію, але, при цьому, зважаючи на індивідуальні внутрішні мотиви.

Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів [20].

Позитивна і негативна мотивація – це, по суті, деталізація за двома напрямками вище наведеної зовнішньої мотивації.

Варто відмітити, що сучасний тренд в практичному здійсненні мотивації персоналу – це не лише врахування індивідуальних особливостей та результатів роботи через досконалу та адекватну оцінку кожного, а й активне використання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Тут варто детальніше зупинитись на теорії Фредеріка Герцберга, який стверджував, що заробітна плата не є істинним мотиватором. Хоча її адекватний рівень все ж є вихідною точкою мотивації, але бажання людини працювати із самовіддачею породжуються саме нематеріальним стимулюванням і задоволенням вищих потреб: потреб в належності, участі, самореалізації. При розвинутій системі нематеріального стимулювання досягається також високий лояльності співробітників до організації й зацікавленості їх до ефективної роботи, одночасно зі можливим зниженням витрат по матеріальній компенсації їх трудовитрат.

Приклади матеріальних і нематеріальних стимулів представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Форми матеріального та нематеріального стимулювання

Матеріальне стимулювання		Нематеріальне стимулювання
Пряма матеріальна мотивація	Непряма матеріальна мотивація	
<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата; – преміювання; – матеріальна допомога; – участь у прибутках; – дивіденди; – надання частки бізнесу; – надання продукції підприємства за пільговими цінами. 	<ul style="list-style-type: none"> – соцпакет; – медичне страхування; – повна або часткова оплата харчування (або створення умов для приготування чи розігріву їжі); – забезпечення спецодягом чи уніформою; – організація навчання; – оплата абонементів у фітнес-центри, сауни, басейни тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – вітання з днем народження; – «дошка пошани»; – система адаптації персоналу; – залучення до розробки та прийняття рішень; – схвалення і визнання; – престиж професії; – імідж фірми

Як відомо, на ринку боротьби ведеться не лише за споживача, але й за кадри. Тому українські компанії все активніше експериментують із формами мотивації, пробують здійснити заохочення персоналу як загальноприйнятими

методами, так і оригінальними способами. Утримати «кадрове ядро» українських компаній тільки грішми і бонусами вже практично неможливо: варто конкурентові запропонувати заробітну плату дещо вищу, і кваліфікований працівник піде, забравши із собою частину постійних клієнтів чи постачальників [21].

Традиційними ключовими елементами мотивації на сьогодні є наступні:

- матеріальне стимулювання; в першу чергу різновиди погодинної та відрядної форм оплати праці або їх синтезу;
- нормальні безпечні умови праці та санітарно-гігієнічні чинники;
- соціально-правові гарантії (в ідеалі, відображені в контракті та колективній угоді);
- можливості для професійного навчання, самовдосконалення (в деяких західних країнах є обов'язковим через виділення конкретного відсотку від фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації персоналу);
- цікавий зміст праці, глибина та розмах діяльності;
- взаємовідносини в колективі, наповненість та спрямованість позавиробничого життя;
- престижність трудової діяльності (зокрема, участь у цікавих, можливо, соціально значущих проектах);
- участь в управлінні (стратегії залучення та кооптації).

Слід пам'ятати вислів відомого менеджера Лі Якокки: «Коли мова йде про те, щоб підприємство просувалося вперед, потрібно використовувати мотивацію». Любі зміни в діяльності підприємства, незважаючи на ефективність прийнятих рішень «на папері», не будуть впроваджені у життя без адекватної мотивації персоналу підприємства; саме адекватної, яка виходить із системи ретельної продуманої оцінки персоналу та ситуації.

1.2 Методики та підходи до процедури оцінки персоналу

Процес оцінювання персоналу – це складна менеджерська задача, яка ускладнюється різноманітністю підходів та процедур. Побудова моделі оцінки персоналу в конкретній організації має сприйматись, як відповідальний елемент HR-менеджменту.

Таблиця 1.7 – Класифікація видів оцінок персоналу

Класифікаційна ознака оцінки	Види оцінок за конкретною ознакою
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> – часткові: оцінюються лише певні якості працівника чи результати його діяльності; – комплексні: оцінюються комплексні характеристики, особисті та ділові якості, трудова поведінка, результати діяльності.
За регулярністю	<ul style="list-style-type: none"> – регулярні: здійснюються постійно; – періодичні: раз на півроку, на рік, на два роки; – епізодичні: обумовлені конкретною ситуацією – після випробувального терміну, перед заповненням вакансії, в якості дисциплінарної дії.
За горизонтом оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> – поточна оцінка; – підсумкова: після завершення конкретного періоду; – перспективна: вивчення здібностей, якостей, мотивації щодо майбутніх завдань для прогнозу потенційних можливостей.
За критеріями оцінки	<ul style="list-style-type: none"> – кількісна оцінка; – якісна оцінка; – аналітичне оцінювання: інтегрування всіх оцінок.
За системністю	<ul style="list-style-type: none"> – системні оцінки: безумовне охоплення всіх блоків оцінки; – безсистемні оцінки: оціннику надається суб'єктивне право підбору методів, процедур, інструментів і критеріїв оцінки.
За суб'єктом оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка керівником; – оцінка колегами; – оцінка клієнтами; – оцінка підлеглими; – всебічна оцінка (360°-оцінка): комплексне оцінювання всіма суб'єктами; – самооцінка (внутрішня оцінка персоналу): по-суті, - це мотиваційно-оціночний моніторинг. Самооцінка, зокрема, як правило є складовою атестації.

В загальному вигляді методика оцінки повинна містити наступні складові:

1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, тобто конкретні якості людини, її трудової поведінки, вимірювані результати її праці, які будуть оцінюватись).

2. Система чітких критеріїв оцінювання, їх «відцифровка», тобто кількісне вимірювання.

3. Способи, методи і конкретні інструменти процедури оцінки.

4. Процедура оцінювання, як бізнес-процес HR-менеджменту: алгоритм процедури, місце оцінювання, хто має оцінюватись, періодичність і строки, технічні та організаційні інструменти.

Перш, ніж деталізувати методичні особливості напрацьованих процедур з практики оцінювання персоналу, класифікуємо види оцінок за різними ознаками (див. таблицю 1.7).

Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу (див. останню класифікаційну ознаку таблиці 1.7) дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки.

На рисунку 1.3 відображений базовий список критеріїв оцінки працівників.

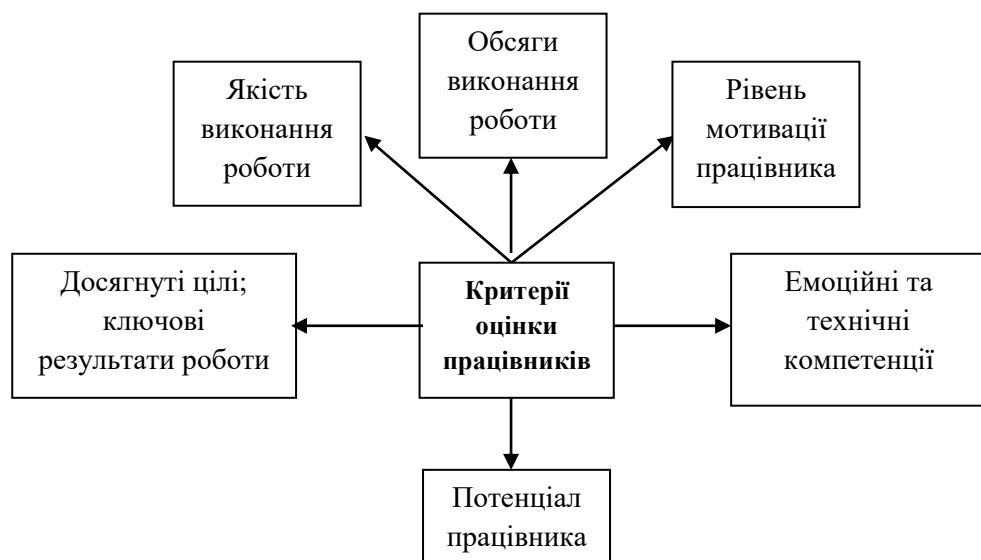


Рисунок 1.3 – Базові критерії оцінки працівника

Визнаним на сьогодні в практиці HR-менеджменту є система оцінки, орієнтована на компетенції. «Компетенції» – досить популярне поняття на

сьогодні у HR-менеджерів; означає базову характеристику працівника, навичку або здібність, необхідну для якісного та ефективного виконання завдання [22].

Компетенції – це комплекс індивідуальних якостей і моделей поведінки людини, що ведуть його до успіху. Іноді компетенції плутають з компетентністю, тобто з професійними навичками працівника. Змішувати ці поняття непрофесійно, бо компетенції – це компетентність + особисті якості працівника. Визначення компетенцій дозволяє створити портрет ідеального працівника не тільки для кожної окремої фірми, але і для кожної штатної позиції.

Компетентністю персоналу є ступінь професійної майстерності і кваліфікації, що визначається знаннями, досвідом, навичками, ставленням до роботи і поведінковими особливостями людини, що дозволяють успішно вирішувати поставлені перед ним професійні завдання. Види компетентностей відображені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Узагальнені види компетентностей працівників

Вид компетентності	Зміст компетентності
Функціональна (спеціальна, професійна)	професійні знання, навички, освіту, ділову надійність, здатність успішно і безпомилково здійснювати посадову діяльність і проектувати свій подальший професійний розвиток
Інтелектуальна	аналітичне мислення, логіка, схильність до аналізу, синтезу, побудови гіпотез, володіння способами особистісного самовираження і саморозвитку, здатність до наукових обґрунтувань і творчого (креативного) вирішення проблем
Ситуативна	адаптаційна здатність до мінливих умов; раціоналізація та схильність мислити альтернативно і вибирати найефективніший спосіб дій в конкретних умовах виробництва
Соціальна	уміння спілкуватись та навички співробітництва: безконфліктне спілкування, вміння співпрацювати, підтримувати добрі відносини з людьми, надавати соціальну та психологічну допомогу, ефективно взаємодіяти в команді, демонструвати гнучкість і мистецтво впливу, здійснювати неформальне лідерство.

Функціональна і ситуативна компетентності характеризують професіоналізм і майстерність працівника, а інтелектуальна та соціальна – його психологічну управлінську компоненту [23].

Вказаний підхід, тобто «орієнтація на компетенції», широко застосовується для встановлення стандартів ефективності роботи саме менеджерів. В організаціях визначаються чіткі компетенції, які мають забезпечувати ефективність та успіх у роботі, і вони є основними орієнтирами на стадіях відбору, навчання та розвитку персоналу. Оцінка на основі компетенцій дає змогу провести порівняння наявних компетенцій працівників із переліком ідеальних, орієнтуючись при цьому на можливий прогрес і залучення персоналу в ті сфери, де є змога покращити та підвищити ефективність їх роботи. Відповідно, це забезпечує розвиток та мотивацію працівників, яких оцінюють.

Класифікація компетенцій в моделі компетентності, якщо вона застосовується в організації як інструмент оцінювання персоналу, представляються такими категоріями [24]:

1. Ключові компетенції – це професійні якості, необхідні для кожної посади в організації, тобто необхідні кожному працівнику для результативної роботи. Вони підтримують цінності та бачення призначення організації, її місію. Це компетенції на індивідуальному рівні, загально необхідні всім працівникам для успішної роботи.

2. Компетенції посади, або функціональні компетенції – це характеристики, які вимагаються від працівника, що обіймає певну посаду. Ці компетенції є спільними для груп посад певного управлінського рівня в організації. Такі компетенції характеризують те, що має вміти кожний працівник, посада якого належить до цієї групи посад.

3. Компетенції завдання – це характеристики, які стосуються специфіки роботи на певній посаді залежно від фахової спеціалізації. Ця категорія компетенцій робить профіль компетенцій придатним для спрямування повсякденної діяльності на певній посаді на досягнення вимірюваних результатів.

Приклади компетенцій для конкретних посад наведені в Додатку В.

Для розробки моделей компетенцій або використовують типові «словники» компетенцій або розробляють унікальні моделі компетенцій. Методи оцінки компетенцій представлені в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Методи оцінки компетенцій [24]

Назва методу	Валідність
Спеціальні центри оцінки	0,65
Інтерв'ю поведінкові	0,48-0,61
Інтерв'ю стандартні	0,05-0,19
Ситуаційні тести	0,54
Тести здібностей	0,53
Професійні тести-опитувальники	0,39
Аналіз біографії та резюме	0,38
Аналіз рекомендацій	0,23

Для оцінки компетентності можна використовувати шкалу рівнів: негативний, рівень розуміння, базовий, сильний, рівень лідера. Наприклад, така компетенція, як орієнтованість на якість, за цією шкалою може оцінюватися в такий спосіб:

- негативний рівень: постійно припускаються помилок, зтягуються терміни, порушуються вимоги щодо якості, не справляється із ситуацією;
- рівень розуміння: допускається мінімум помилок і здійснюється робота над вдосконаленням якості;
- базовий рівень: все виконується без зривів із належною якістю;
- сильний рівень: заздалегідь планується і організовується робочий процес таким чином, щоб запобігти можливим помилкам і зривам;
- лідерський рівень: керівництво не тільки відповідає компетенції, а й здатне стимулювати розвиток аналогічних навичок і установок у підлеглих.

Орієнтація оцінки персоналу на результат у поєднанні з оцінкою компетенцій має досить успішний характер. Тут варто зауважити, що існує традиційна оцінка персоналу, в якій акцент робиться на визначення того, що сталося, і сучасна (орієнтована на розвиток) – де акцентують увагу на тому, чому це сталося і що потрібно виправити.

Процес оцінки персоналу, орієнтований на розвиток підприємства, включає три основні риси: постановку цілей і нормативів з контролю за їх реалізацією; огляд виконаної роботи; поліпшення роботи, розвиток компанії і оцінку внеску у цей розвиток кожного працівника зокрема. Мотивація та робота співробітника можуть бути поліпшені тільки в тому випадку, якщо співробітник чітко розуміє, що конкретно необхідно досягти.

Підхід з орієнтацією на майбутнє, як правило, сприяє професійному росту та розвитку співробітників, а не тільки враховує оцінку роботи персоналу за минулий період. В цьому відношенні зауважу, що неправильно було б розглядати оцінку як основу для скорочення штатів. Співробітник є капітал («людський капітал»): нерозумно «списувати» ті кошти, які організація вже вклала в нього. Необхідно віднайти способи підвищення віддачі на вкладений (створений та розвинений) людський капітал організації. Сучасні технології оцінки та атестації персоналу – це, перш за все, способи підвищення віддачі від цього капіталу, пошук шляхів найкращим чином розпорядитися цими корпоративними ресурсами. Так, за результатами оцінки чи атестації робочі місця (посади) за співробітниками завжди зберігаються, в гіршому випадку відбувається ротація кадрів або пропозиція іншої посади. Дбайливе ставлення до кадрів, особливо висококваліфікованих, на підготовку і навчання яких могли бути витрачені значні корпоративні ресурси, до кадрів, які мають досвід роботи в даній компанії, стає домінуючою тенденцією сучасного корпоративного управління.

Ще один підхід щодо оцінки персоналу – керівництво за цілями: полягає в сумісній постановці завдань керівником і підлеглим та оцінці їх виконання по

закінченні звітнього періоду (зазвичай вкінці фінансового року). Така модель має охоплювати всі посади підприємства, вимагає побудови дерева цілей, є досить складною і використовується не часто. Рішення, прийняті за підсумками оцінки реалізації цілей: перегляд заробітної плати, виплата премій (бонусів), нематеріальна мотивація, як то: присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо.

Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення декількох головних функціональних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);
- встановлення мінімальних і максимальних стандартів використання для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими стандартами і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, яка характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Методи і процедури оцінки персоналу, які застосовуються в сучасній практиці HR-менеджменту, узагальнені мною на основі [25, 26, 27, 28] і відображені в Додатку Г.

Оскільки дана кваліфікаційна робота орієнтована саме на комплексну оцінку, то зупинимось на її методичних особливостях детальніше.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- трудової (ділової) поведінки;
- виконання роботи, її результатів [26].

Один із методів комплексної оцінки персоналу – це, так званий, «Центр оцінки». Він заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців [28].

Інший аспект комплексності, – всебічність, реалізується через метод «360 градусів». Цей метод допомагає HR-фахівцю провести всебічний аналіз персоналу, за допомогою якого співробітник отримує оцінку від свого керівника, колег, підлеглих, клієнтів (якщо робота співробітника передбачає комунікацію з клієнтами). Оцінюється професіоналізм співробітника, його комунікаційні навички, поведінка, тощо.

Процедура вказаного методу наступна: заповнюються спеціальні бланки вручну або за допомогою автоматизованих систем, після чого обробляються результати опитування.

Переваги методу «360 градусів»:

- забезпечує отримання різнобічної оцінки для одного співробітника;
- демократичність методу;
- створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами;
- моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів.

Недоліки:

- оцінює тільки компетенції, а не досягнення співробітника;
- вимагає забезпечити високий ступінь конфіденційності;
- складно отримати відверту інформацію від колег;
- стресовий вплив на співробітника [28].

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них було розроблено Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989р.) і вдосконалено Київським національним економічним університетом. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників усіх трьох груп

характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується так:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot K_{п} \cdot D_{п} + C_{ф} \cdot P_{р}, \quad (1.2)$$

$$K_{п} = (O + C + A) / 85, \quad (1.3)$$

де $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ – ділові якості працівника;

$C_{ф}$ – складність виконуваних функцій (роботи);

$P_{р}$ – результати роботи;

O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A);

$0,5$ – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Кожний елемент формули також є складеною величиною, яка компонується із конкретних ознак. Для надання уніфікованості вимірюванню різних оцінок усі їхні складові оцінюються в балах.

Ця методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів і керівників. Проте оцінювання праці різних категорій працівників має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці [26].

Вибір методів оцінки персоналу має враховувати ефективність від їх результатів. Тут необхідно виділити два аспекти оцінки: економічний та соціальний аспекти.

Економічний аспект як і економічну ефективність можна встановити тільки відношенням до основних економічних показників, які обумовлені підвищенням результативності роботи персоналу після проведення оцінки [24].

Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися, наприклад, показниками зменшення плинності кадрів, оптимізації кадрової структури, скороченням апарату управління, підвищенням результативності його діяльності [29].

Соціальні ефекти від проведення оцінки персоналу можна розглядати в таких аспектах: в розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів, та психологічного ефекту.

До ефектів пов'язаних з розвитком персоналу можна віднести наступне [30]:

- підвищення компетентності працівників та керівників, а також менеджерів з персоналу, які відповідають за навчання персоналу та кар'єрне зростання;
- розвиток оціночної компетентності оцінюваних, корегування їх самооцінки;
- створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

Остання позиція може бути досягнута за рахунок наступних заходів:

- розширення функціональних обов'язків працівників;
- горизонтальної ротації в межах одного й того ж самого структурного підрозділу без підвищення за посадою;
- спрямування працівника на курси підвищення рівня кваліфікації.

Мотивуючий та стимулюючий ефекти – це [31]:

- діагностування рівня мотивації працівників на подальше навчання та розвиток;
- відкриття особистісного та ділового потенціалу усіх учасників оцінювання;
- постійне формування мотивації до підвищення кваліфікація та покращення своїх професійних навичок та компетенцій за рахунок зворотного зв'язку після оцінювання;
- формування чіткого розуміння у працівників щодо кар'єрного зростання в компанії та висвітлення перспектив і горизонтів розвитку співробітника.

Реалізація останнього ефекту, який проявляється у психологічному аспекті, полягає у розвитку лояльності та корпоративної культури в організації, завдяки висвітленню матеріальних мотиваційних заходів.

1.3 Сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах

За даними Центру консалтингу та тренінгів «SEVEN» найпотужнішим стимулом до високопродуктивної праці є заробітна плата (80-90%). Відомий сайт Work.ua (сайт пошуку вакансій і співробітників) через соцмережі отримав наступну структуру відповідей на питання: «Який спосіб мотивації персоналу найбільш ефективний» (див. рис. 1.4).

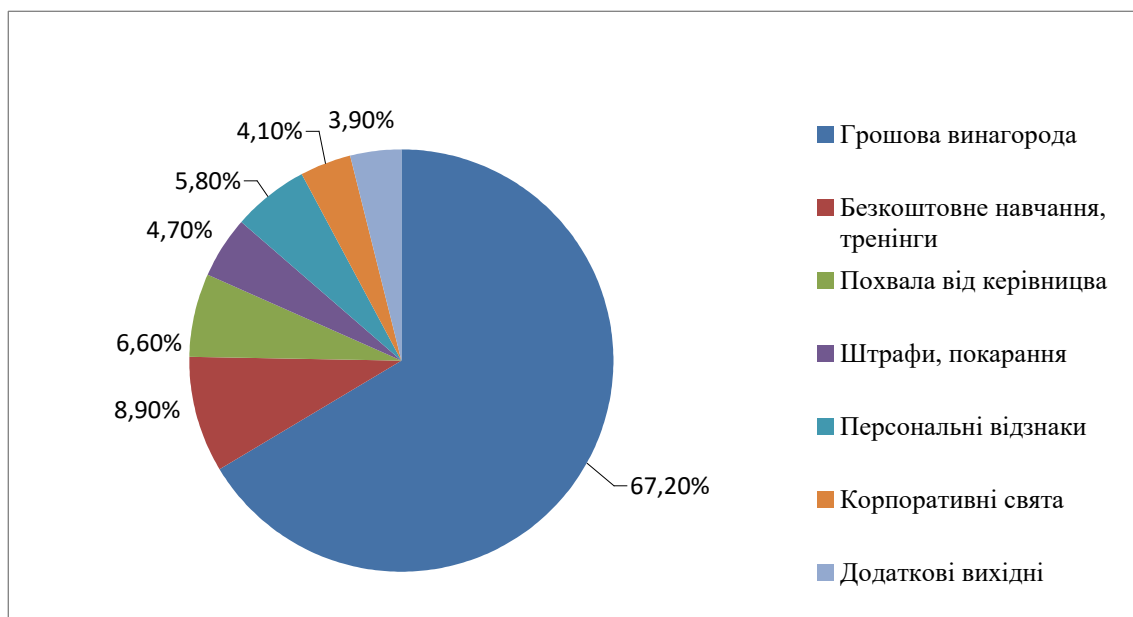


Рисунок 1.4 — Найбільш ефективний спосіб мотивації персоналу

67,2% українців визнали, що найкращою системою мотивації для них є матеріальна (грошова) винагорода. Ймовірно, це пояснюється нестабільною політичною та економічною ситуацією: бажана якість життя та рівень цін не відповідають реальній заробітній платі співвітчизників. Більшість працівників на сьогодні незадоволені несправедливістю розподілу зарплати, відсутністю адекватної кореляції з результатами праці, надмірним матеріальним розшаруванням фахівців різних підрозділів, великою різницею в зарплаті однорідних фахівців в регіоні. Це обумовлює плинність кадрів, нестабільність

колективів, втрати підприємства, пов'язані з навчанням постійно мінливих фахівців [32] та інші проблеми, відображені на рисунку 1.5.

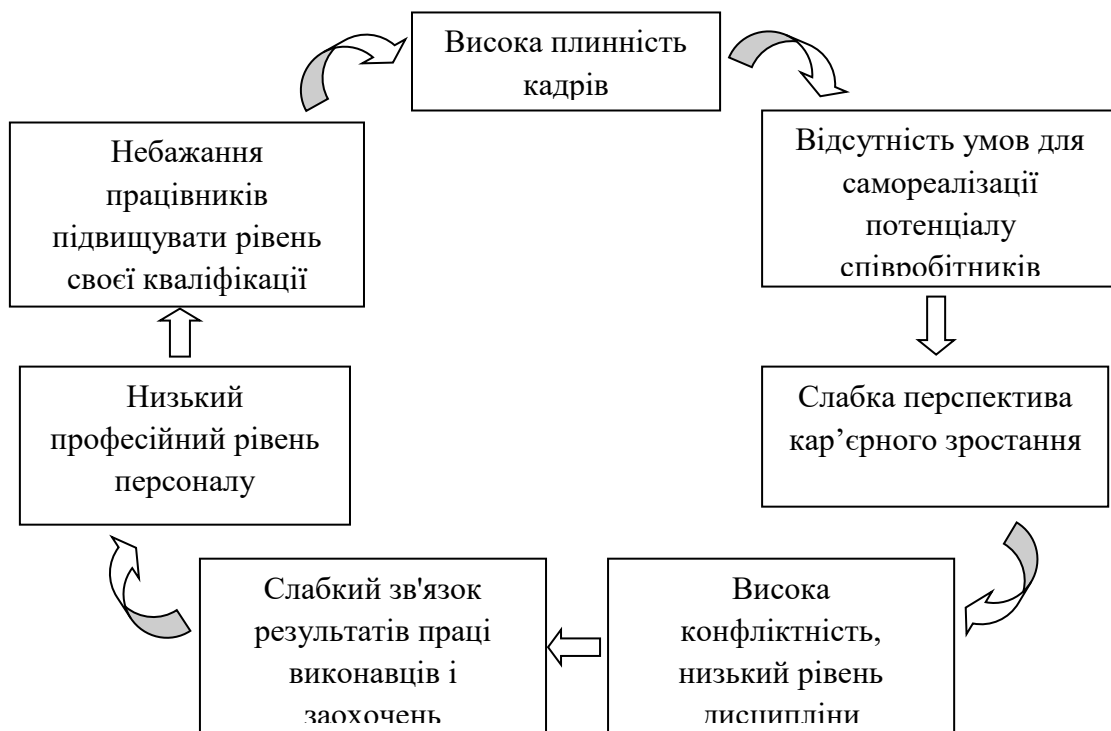


Рисунок 1.5 – Проблеми, обумовлені низькою мотивацією персоналу

Перш чим висвітлити прогресивний вітчизняний та закордонний досвід в питаннях управління мотивацією персоналу, зауважу, що інструменти мотиваційного менеджменту переграються із окремими інструментами оцінки персоналу (див. рисунок 1.6).

В українських компаніях заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації також стає звичайною практикою. Основною причиною впровадження роботодавцями нестандартних програм мотивації є жорстка боротьба за кваліфікованих фахівців, адже утримати персонал українських компаній тільки грошми і бонусами вже практично неможливо: варто конкурентові запропонувати заробітну плату ненабагато більшу, і працівник піде [33].

З практики управління змінами у функціонуванні підприємства, незалежно від рівня ефективності обґрунтованих та прийнятих рішень «на папері», вони не будуть реалізовані без адекватної мотивації персоналу підприємства.

Цілі мотиваційного менеджменту	Інструменти мотиваційного менеджменту	
Виявлення особистих мотиваторів, визначення, що в діяльності людини є в прямій залежності від мотиваційного впливу	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – ціннісно – орієнтовні структуровані інтерв'ю; – тести на виявлення індивідуальних мотиваторів; – тести на виявлення напрямлення особистості; – спостереження.
Аналіз мотиваційного клімату, визначення набору і ефективності факторів мотиваційного клімату	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – опитування ступеня задоволеності співробітників; – аудит корпоративної культури; – багатофакторний аналіз єрархії мотивів колективу; – аудит мотиваційного клімату, групових норм.
Розробка ефективної довгострокової системи стимулювання	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – проведення аналізу посад і структурування винагород; – інструменти забезпечення внутрішньої і зовнішньої справедливості.
Реалізація мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні. Впровадження нематеріальних методів мотивації	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – управління за цілями; – зворотній зв'язок з визнанням досягнень; – командне визнання досягнень; – залучення співробітників до вирішення задач управління.
Профілактика демотивації в період змін або в умовах невизначеності	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – аудит готовності колективу до змін; – трансформаційне лідерство; – проактивні методики управління змінами.

Рисунок 1.6 – Відповідність цілей та інструментарію мотиваційного менеджменту

У сучасних компаніях розвинених країн поширено наступні моделі стимулювання. 1-а модель – безпреміальна: стимулюючу функцію виконує заробітна плата (ЗП). 2-а модель – преміальна: величина виплат пов'язана з розміром доходу (можливо, прибутку) підприємства. 3-а модель – преміальна:

розміри бонусів встановлюються, виходячи із індивідуальних результатів праці [34]. Сьогодні все частіше використовуються системи групового преміювання працівників, що, очевидно, пов'язане із суттєвим зростанням продуктивності праці [35] (див. таблицю 1.10).

Таблиця 1.10 – Сучасні системи групового преміювання працівників

Назва системи преміювання	Особливості групового преміювання
Система «Скенлон»	Між працівниками розподіляється частина суми економії, отримана в результаті зниження у вартості продукції долі витрат на ЗП (у порівнянні з нормативною).
Система «Раккер»	Передбачає виплату частини заощаджених коштів, отриманих в результаті зменшення долі сукупних витрат на робочу силу у чистій продукції проти її нормативної величини.
Система «Імпрошейр»	Основою для преміювання є рівень виконання норм праці працівниками.

Розробники сучасних систем оплати праці єдині в тому, що:

- тарифно-окладна система застаріла і не відповідає реаліям сьогоdnішнього дня;
- стимулюючі виплати слід тісніше пов'язувати з індивідуальними і колективними результатами;
- зростання заробітної плати стосовно зростання продуктивності праці (результативності продажів) необхідно регулювати відповідно до завдань планування;
- система стимулювання повинна сприйматися працівниками як зрозуміла і справедлива [36].

Для забезпечення заявлених вище принципів сьогодні все частіше використовують гнучкі системи оплати праці персоналу. Такі системи є безтарифними: базові величини ЗП встановлюються, виходячи із стану ринку праці на конкретній території, кадрової стратегії на підприємстві, із цілей і завдань фірми.

Дослідження Американської асоціації менеджменту ринку США свідчать, що гнучкі системи застосовують 72% компаній. Позитивні результати наступні: підвищується продуктивність праці, число скарг працівників зменшується на 83%, кількість прогулів - на 84%, випадків втрат робочого часу, - на 69%, скорочується плинність кадрів (на 70-75%) [37].

Компанії прагнуть викоринити недоліки традиційних систем, де відсутня реальна мотивація, через гарантування ЗП, а не винагородження за кількісні результати і якість праці, що порушує процесійні теорії мотивації: теорію очікувань та теорію справедливості. Традиційні системи більше орієнтуються на досягнення в минулому: оплата, фактично, здійснюється за старшинство і стаж, а не за поточні результати та продуктивність. Це формує нездорову корпоративну культуру та мікроклімат в колективі, руйнує командний дух, обумовлює корпоративні інтриги.

Саме цим викликано розвиток систем тотальної компенсації, заснованих на принципі пропорційного використання всіх видів виплат за наступним правилом:

- Базова оплата підкреслює ринкову цінність працівника в частині його навичок і компетенції і сфокусована на індивідуумі.
- Змінні виплати спрямовані на команди і робочі групи, а також внесок індивідуума в колективне зусилля по вдосконаленню бізнесу [38].

«Розподіл пирога» - саме цей термін вживається найчастіше при окресленні систем тотальної компенсації (гнучких систем). Найактивніше нові підходи щодо «розподілу пирога» застосовуються в посередницьких організаціях, в першу чергу на дистрибуційних компаніях, та у відділах збуту виробників різноманітної продукції. Ці структури взагалі виявились найсприйнятливішими до сучасних інструментів менеджменту та маркетингу [36].

Інноваційним і впливовим в плані стимулювання ефективної праці є система грейдів. Розроблена, першопочатково, для державних службовців, даний підхід трансформується і активно застосовується в бізнесових структурах.

Система грейдів (грейдинг, грейдування) або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову

ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Грейдинг — це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства [39].

Грейдування — процедура об'єднання посад/робіт у групи згідно з їх цінністю для компанії, визначеною саме за результатами оцінки низки специфічних для підприємства факторів, на основі чого встановлюється діапазонів посадових окладів [40]. Грейдинг — це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Кожна організація самостійно розробляє ієрархічну структуру посад, з врахуванням своїх особливостей, цінності кожного співробітника і його внеску у загальну справу [41].

Впровадження грейдингу на підприємстві проводиться за таким алгоритмом [42] (див. рис. 1.7):

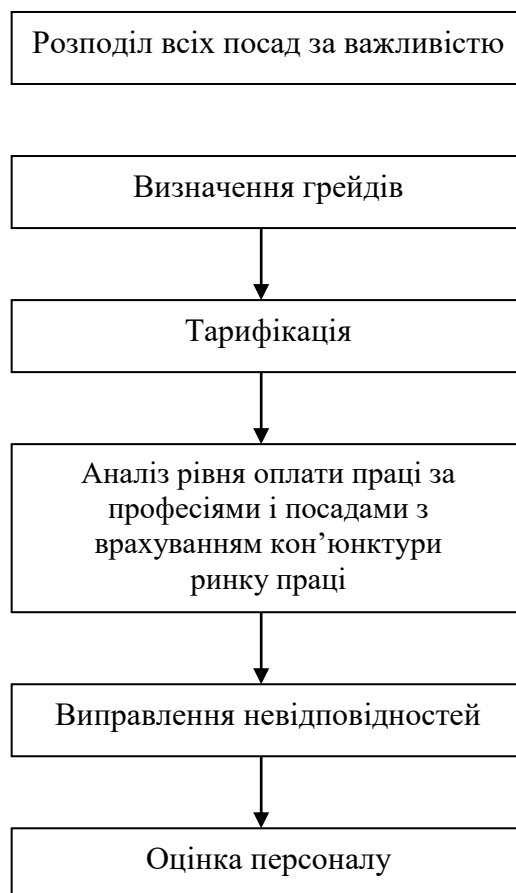


Рисунок 1.7 – Процедура запровадження системи грейдингу на підприємстві

Цікавий приклад ефективної гнучкої системи мотивації працівників в компанії пропонує В. Мітякін, керівник групи компаній «Мастерфайбр». Система отримала назву «Оплата праці за БІЗ (базовими індексами)» [43]. За точку відліку в ній прийнятий базовий індекс генерального директора – 100 одиниць. БІЗ для інших посад зменшується в кореляції із рівнем відповідальності працівників, які їх займають: БІЗ заступника директора дорівнює 80 одиницям, директора відділення – 60, начальника відділу – 40, працівників відділів – 35. Розміри БІЗ фіксуються у відповідному регламентаційному документі і доводяться до кожного працівника компанії.

На етапі корегування БІЗ кожного множиться на кілька коефіцієнтів (наприклад, за дисциплінованість на робочому місці, за поточні результати, за лояльність до компанії, за компетентність і креативність та талант і т.п.). Остаточна індивідуальна ЗП встановлюється діленням «зарплатного пирога» на суму всіх БІЗ. Через вартість однієї БІЗ-одиниці і суму балів кожного приходять до його зарплати.

Серед українських прикладних напрацювань можна відмітити фундаментальну працю щодо модифікації гнучких систем оплати праці – систему «Результат» [44]. Правда, дана система доречна до застосування для людей з високою самосвідомістю.

Цікавою системою мотивації є Збалансована Система Показників – BSC (Balanced Scorecard), запропонована гарвардськими професорами. За даною системою стимули встановлюються для кожної посади, виходячи із досягнутих цільових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators).

В рамках даної кваліфікаційної роботи були досліджені системи мотивації, які є традиційними в компаніях розвинених країн. В Японії стимулювання опирається на тарифікацію з орієнтацією на вік, стаж, професійний розряд і результативність працівника. В США надають перевагу різноманітним формам погодинної системи оплати праці. Популярним також є встановлення денної норми, коли працівники вимушені продовжувати свій робочий день до виконання встановлених норм. Є прецеденти бонусування, яке залежить від

досягнутих індивідуальних та групових результатів. Гнучкість системі ЗП надають періодичні атестації працівників, за результатами яких визначається рівень оплати праці на майбутній період. У політиці матеріального стимулювання французьких компаній спостерігається два ключових моменти: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація ЗП [45]. Індивідуалізація забезпечується через врахування кваліфікації кожного, якості роботи, раціоналізаторства, рівня мобільності працівника, дотримання правил техніки безпеки. У Великобританії персонал активно залучається до участі у прибутку та до вироблення рішень в компанії. Крім грошової винагороди можлива оплата акціями. Німецькі HR-и схильні до позиції, що гармонійне поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій – це оптимальна модель, яка забезпечує і економічний добробут, і соціальні гарантії. У Німеччині рівень ЗП встановлюється активним державним регулюванням та участю профспілок. Крім матеріальної винагороди німецькі компанії запроваджують широкі соціальні програми; в першу чергу різноманітні форми страхування. Шведські компанії ще більше тяжіють до соціальної справедливості та вирівнювання доходів. Оригінальним у них є «відкладені» премії, не рідше, ніж на 5-ть років, що стимулює працівників до продуктивної праці довгий період [46].

На мою думку українським підприємствам слід впровадити такі елементи системи мотивації праці:

- поєднання погодинної і відрядної систем оплати праці;
- тарифікація залежно від рівня кваліфікації, якості роботи, стажу;
- премії за безаварійну роботу, та за бережливу (безремонтну) експлуатацію машин;
- врахування ініціативності і старанності працівника, дотримання ним правил ТБ, як основи індивідуалізації ЗП; можливе навіть врахування складу сім'ї і т.п.;

– широке та творче застосування методів і способів нематеріальної мотивації, особливо, для високоінтелектуальних і самоорганізованих та відповідальних працівників.

Для того щоб управління персоналом було ефективним і спрямовувалось на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг – постійне спостереження за станом мотивації працівників компанії, як один із елементів оцінки персоналу.

Висновки до першого розділу

Оцінювання персоналу є базовим елементом системи управління персоналу, який інтегрує в єдине ціле інші складові даної системи. Воно має відповідати об'єктивним потребам як працівників, так і роботодавців, узгоджуючи індивідуальні та загальні інтереси. Саме оцінка персоналу дозволяє визначити стан та потенціал кадрового складу, його сильні та слабкі сторони, перспективи та напрямки розвитку. Вона є підґрунтям для прийняття кадрових рішень, розуміння причин успіхів та фіаско кадрової політики і ефективності діяльності підприємства. Досконале оцінювання персоналу сприяє формуванню належного мікроклімату в колективі, формуванню ефективного стилю управління людськими ресурсами і стає стержневою цінністю корпоративної культури.

За одним із визначень: оцінювання персоналу – це процедура виявлення ступеня адекватності характеристик працівника, його результатів діяльності та трудової поведінки конкретним вимогам. Традиційна оцінка персоналу орієнтована на визначення того, що сталося. Сучасний підхід більше орієнтований на розвиток, з акцентом на те, чому це сталося і що потрібно виправити.

В науковому плані оцінка персоналу давно виокремилася в дослідницький напрямок кадрового менеджменту, пройшовши ряд етапів: від зародження в 20-30-і роках ХХ ст. як самостійного напрямку, до виокремлення фундаментальних

та методично-прикладних аспектів, розробки системи комплексної оцінки та її трансформації в сучасну концепцію HR-менеджменту, – в систему «талант-менеджменту». В практиці управління людськими ресурсами для оцінювання працівників використовується різноманіття видів, методик, способів оцінки та різних інструментів HR-менеджменту. Серед основних методів: описовий, методи класифікації, оцінка нормативом роботи, моделювання ситуації (рейтингові поведінкові установки), метод анкет, різноманітні опитувальники, тестування різного роду, порівняння, метод алфавітно-числової шкали, різні типи інтерв'ю, метод комітетів, метод «360°», метод незалежних суддів, «центр оцінки», ділові ігри, стандартні оціни, KPI тощо.

Визнаним на сьогодні в практиці HR-менеджменту є система оцінки, орієнтована на компетенції. Визначення компетенцій дозволяє створити портрет ідеального працівника не тільки для кожної окремої фірми, але і для кожної штатної позиції. Ще один підхід щодо оцінки персоналу – керівництво за цілями: полягає в сумісній постановці завдань керівником і підлеглим та оцінці їх виконання по закінченні звітного періоду. Щодо комплексності та всебічності оцінки, то тут варто відмітити метод «360°», «центр оцінки» та методику комплексної оцінки, розроблену Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989р.) і вдосконалену Київським національним економічним університетом.

На мою думку, досконала мотивація до ефективної, якісної та дисциплінованої трудової діяльності можлива лише на основі ретельної та виваженої оцінки персоналу. Мотивація – це рушійні сили, які спонукують людину до виконання конкретних дій певним способом. Сучасний тренд в практичному здійсненні мотивації персоналу – це не лише врахування індивідуальних особливостей та результатів роботи через досконалу та адекватну оцінку кожного, а й активне використання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ БУДІВНИЦТВА І ПРОМИСЛОВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ, АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НВП "ПОДІЛЛЯ БУД" ТА ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ СИСТЕМ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Стан та умови функціонування будівельної галузі і промисловості будівельних матеріалів

Ще недавно Україна була визнана привабливим ринком будівельних матеріалів і послуг. Бізнес в сфері реконструкції та спорудженнями житла, торговельно-розважальних центрів, об'єктів рітейлу, офісів за європейськими стандартами був найцікавішим за критерієм прибутковості. Український будівельний ринок входив у четвірку основних ринків в Європі; за прогнозам західних експертів, в майбутньому мав стати одним із двох основних ринків Європи [47].

На сьогодні ж Україна, переважаючи за територією та кількістю населення, не є авангардом (див. рисунок 2.1). Частка будівництва у ВВП складає лише 2,3 % (на 2018 рік); для прикладу, у Німеччині – 5,3 %, у Польщі – 7,9%, у Словаччині – 8,7%. Частка переробної промисловості у ВВП України складає лише 11,5%; а мала б становити – 50-70%. Будівництво на сьогодні в структурі ВВП складає ганебні 2,3% (для порівняння, освіта – 4,4%) [48]. І це при тому, що будівництво – головна ланка будівельного комплексу України, який включає промисловість будівельних матеріалів та виробів, будівельне машинобудування, проектно-конструкторські і дослідні роботи в галузі і, власне, саме будівництво.

Галузь будівництво тісно пов'язана з усіма галузями господарства і є споживачем їх продукції, а саме: у будівництві використовується 10% продукції машинобудування, 20% прокату чорного металу, 40% лісоматеріалів та 5% виробів хімічної промисловості (фарби, лаки, пластмаси). Будівельні матеріали, конструкції, без яких не можливе будівництво, є важливою складовою

вантажобігу транспорту, де транспортні витрати в собівартості будівництва становлять біля 25% [49].



Рисунок 2.1 – Обсяги будівництва в Україні та світі, млрд. євро [48]

Варто констатувати, що розвиток будівельної галузі неминує викликає економічне зростання у країні та розв'язання багатьох соціальних проблем. Це пов'язано з тим, що будівельна галузь в Україні створює велику кількість робочих місць і використовує продукцію всіх галузей національного господарства [50].

Проведене дослідження (за даними Держкомстату) [48, 51] динаміки виторгу від виконаних будівельних робіт дозволяє констатувати, що останніми роками спостерігається постійне зростання обсягу виконаних будівельних робіт в Україні, яке хоч й було перервано у кризовому 2014 р., але вже з наступного

року й до теперішнього часу було відновлено, що свідчить про певний існуючий потенціал сталого функціонування та розвитку цієї галузі (див. рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка будівництва в Україні (% до попереднього періоду)

Обсяги будівництва за регіонами (2017, 2018 р.р.) свідчать, що Вінницька область демонструє позитивний стан галузі у порівнянні з іншими областями (див. рис. 2.3).

Кількість введеного в експлуатацію житла в Україні за 6 місяців 2019 року у 1,5 рази вища, ніж за аналогічний період попереднього року. Однак, дані показники обумовлені не лише зростанням капітальних інвестицій, а, як стверджує Президент Всеукраїнської спілки виробників будівельних матеріалів Іван Салій, зростання обумовлено так званою «будівельною амністією» – спрощеною процедурою введення в експлуатацію будівельних об'єктів,

збудованих раніше, без належних дозволів на виконання будівельно-монтажних робіт. Тобто у статистичні показники включені дані про давно збудовані будівлі та споруди, за вводять в експлуатацію, завдяки «Тимчасовому порядку».



Рисунок 2.3 – Обсяги будівництва за регіонами (1-е півріччя 2018, 2019 років, млн. грн.) [48]

Тут варто зауважити, що «Тимчасовий порядок прийняття в експлуатацію об'єктів будівництва, збудованих без дозволу на виконання будівельних робіт», затвердження Постановою КМУ №219 «Положення про Державну архітектурно-будівельну інспекцію України», в якому Державну архітектурно-будівельну інспекцію (ДАБІ) було позбавлено функції держархбудконтролю та нагляду, скасування ліцензування у будівельній сфері призвело до хаосу в забудові. Зокрема, на сьогодні мають місце численні незаконні забудови. Назріла

необхідність проведення повноцінної реформи державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду. Інакше, ситуація лише погіршиться [52].

Тому, якщо факторно проаналізувати статистичну інформацію за 2018-19 роки, можна зробити висновок про те, що будівництво в Україні фактично знаходиться у ситуації стагнації. За січень – березень 2020 року підприємствами України виконано будівельних робіт на суму 26 082,8 млн. грн. Індекс будівельної продукції становить 94,5 % порівняно з відповідним періодом 2019 року. Нове будівництво склало 46,7% від загального обсягу виробленої продукції, капітальний і поточний ремонт – 25,8%, реконструкція та технічне переоснащення – 27,5% [53].

Як відмічають Л.Л. Калініченко, Ю.Р. Сидорова, «процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що, відповідно, на провідне місце виводить галузь будівельних матеріалів, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції». Це пов'язано з тим, на їх погляд, що «промисловість будівельних матеріалів (ПБМ) є багатодиверсифікованою сферою, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів» [54].

ПБМ – базова галузь народного господарства держави, яка забезпечує матеріальні потреби будівництва. За твердженням експертів та спеціалістів, ринок будівельних матеріалів та виробів є одним із найпривабливіших секторів для організації бізнесу; не лише через характерні показники його прибутковості, але й через суттєвий потенціал розвитку. Навіть у період економічної скрути в Україні не переставали будувати, а кількість підприємців, що провадять бізнесову діяльність на ринку будматеріалів та послуг, – порівняно чи не найчисленніша.

В той же час, стагнація будівництва відповідним чином відобразилась на виробництві основних будівельних матеріалів. Виробництво керамічної вогнетривкої цегли скоротилося у 2018 році у порівнянні з попереднім роком на 11%. У 2019 році ситуація стабілізувалася, але зростання виробництва немає. У виробництві блоків з цементу, штучного каменю чи бетону ситуація не набагато

краща - у 2018 році спостерігалось падіння виробництва на рівні -7%. У 2019 році спад виробництва продовжився (див. рисунок 2.4). Виробництво збірних цементних та бетонних конструкцій після спаду у 2017-18 рр. у цьому році демонструє невелике зростання. Як стверджує Іван Салій, це обумовлено зростанням потреби в складських та інших приміщеннях; зокрема, серед аграріїв. Відмітимо, що сьогодні попитом користуються не лише збірні металоконструкції, але й збірний залізобетон (див. рис. 2.5).



Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів виробництва штучного каменю та бетону (млн. шт. ум. цегли)

Виробництво товарного бетону у 2019 році (у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року) демонструвало зростання на 5%. При цьому, як не дивно, виробництво цементу другий рік поспіль знижується на 1%. Причина –

система оренди вагонів: «використовуєш чи не використовуєш, а плати». Інколи вагони простоюють по 20 діб.



Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів виробництва конструкцій збірних (тис. т)

Суттєво зростає виробництво сухих сумішей: у 2018 р. – на 13%; у 2019 – тенденція збереглася. Пояснення – великі обсяги ремонтних робіт у приватному секторі. Хоча, обсяги керамічної плитки знижуються, не дивлячись на введення в експлуатацію нових потужностей: нової лінії на Харківському плитковому заводі та на заводі «Епіцентру» у Калинівці. У 2018-19 р.р. зросло виробництво мінеральної вати: на 6% і 7% відповідно [48].

Вказані тенденції у зміні динаміки виробництва основних матеріалів та виробів збереглися і у поточному (2020-му) році (див. таблицю 2.1).

Сучасне будівництво стає інноваційно орієнтоване: потребує високоякісних, екологічних, довговічних матеріалів та виробів, які забезпечували б комфорт та цікавий дизайн будівель і споруд. Окрім того ПБМ повинна забезпечити експортну конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 2.1 – Аналізування обсягів виробництва основних будівельних матеріалів та виробів у 2020-у році (станом на 10.05.2020) [53]

Зросли обсяги виробництва:	Знизились обсяги виробництва:
<ul style="list-style-type: none"> – гальки, гравію, щебеню (камінь дроблений) крихт та порошок – на 19,1 % (вироблено 2710,1 тис. т.); – цементу – на 27,9 % (вироблено 349,1 тис. т.); – гіпсових сумішей – на 30,5 % (вироблено 57,3 тис. т.); – сумішей будівельних та бетонних (сухі) – на 17,1 % (вироблено 37 тис. т.); – вапна – на 5,9 % (на 198,7 тис. т.); – елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону чи штучного каменю – на 1 % (вироблено 226,2 тис. т.); – блоків та цегли з цементу, штучного каменю чи бетону для будівництва – на 25,8 % (вироблено 110,7 тис. т.); – плиток, плит, черепиці та аналогічних виробів з цементу, бетону або штучного каменю – на 460,8 % (вироблено 166 тис. т.) 	<ul style="list-style-type: none"> – гіпсу – на 16,5 % (вироблено 64,9 тис. т.); – скла листового гнutoго, гранованого, гравіроване, свердлине, емальоване або оброблене іншим способом, але не встановлене в раму або оправу – на 9,5 % (вироблено 1093 т.); – граніту – на 88,2 % (вироблено 1932,9 тис. т.); – цегли керамічної невогнетривкої будівельної – на 15,9 % (вироблено 53,4 тис.м³); – конструкцій збірних будівельних з чавуну чи сталі – на 16,8 % (вироблено 2773,1 тон). – вікон, дверей їх рам та порогів дерев'яних – на 10,2 % (вироблено 37542 шт.); – плит та плиток керамічних – на 15 % (вироблено 3321,2 тис. кв. м.);

За результатами проведеного аналізу офіційної інформації Держстату України про обсяги експорту та імпорту до країн СНД, ЄС та інших країн маємо такі показники (станом на 10.05.20) [53]:

1. Загальний експорт основних промислових матеріалів будівельного призначення склав 84,3 млн.\$, імпорт відповідно – 51,2 млн.\$. Таким чином, загальний експорт основних промислових матеріалів будівельного призначення зменшився на 3 %, порівняно з аналогічним періодом 2019 року, але перевищив імпорт у 1,6 рази, який збільшився на 18 %.
2. Експорт основних промислових матеріалів будівельного призначення до країн СНД склав 15,5 млн.\$ та який майже у 3,1 рази зменшився відповідно

до показників експорту до країн ЄС – 49,4 млн.\$, який зменшився на 6 % у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року.

3. Імпорт основних промислових матеріалів будівельного призначення із країн СНД склав 11,8 млн.\$, що у свою чергу майже у 2,6 рази менше обсягів імпортованих матеріалів із країн ЄС – 30,6 млн.\$.

Виходячи із теми даної кваліфікаційної роботи, доречно дослідити стан із оплатою праці у будівництві. За інформацією Держстату у березні 2020 року в середньому одному штатному працівнику у будівництві нараховано 9 564 грн, що більше на 3 % порівняно з попереднім місяцем та більше на 5,9 % порівняно з березнем 2019 року. За цим показником будівництво посіло 10 місце серед 16 видів економічної діяльності.

У будівництві заборгованість із виплати заробітної плати станом на 1 квітня 2020 року склала 52,9 млн грн, що більше на 22,3 % порівняно з січнем 2020 року та менше на 1,5 % порівняно з березнем 2020 року.

В організаційному плані варто зауважити, що обов'язкова сертифікація будматеріалів з УкрСЕПРО скасована; з 01 січня 2018 року вона стала добровільною. Для покращення якості матеріалів необхідно привести українське законодавство у відповідність з Регламентом ЄС 305/2011. Серйозні забудовники самостійно контролюють якість матеріалів, які використовують, віддають перевагу імпорту або перевіреним українським виробникам. На ринку присутні вітчизняні виробники, які впровадили у себе на виробництві міжнародні стандарти якості і можуть забезпечити високу якість матеріалів [55].

Раніше було здійснено 500 якісних змін для безпеки та комфорту українців. У дію вступили важливі для галузі державні будівельні норми (ДБН) щодо містобудування, проектування шкіл, дитсадків, вулиць і доріг, спрощено виконання нескладних будівельних робіт. Все це позитивно вплинуло на розвиток галузі, як і децентралізація, як одна із 62 секторальних реформ, які були передбачені Стратегією сталого розвитку «Україна–2020». Однак, на сьогодні тренд до зростання великою мірою загублений.

2.2 Загальна характеристика НВПП «Поділля Буд» та аналізування основних показників його діяльності

Повна назва об'єкту, який ми досліджуємо – Науково-виробниче приватне підприємство «Поділля Буд».

НВПП «Поділля Буд» розпочало виробничу діяльність з середини 2012 року, де більшість співробітників даного підприємства працюють з моменту його створення. На даний час компанія активно і успішно займається виготовленням дрібноштучних бетонних та залізобетонних виробів – фасадної та тротуарної плитки (більше 30 видів); залізобетонних огорож (35 видів); малих архітектурних форм та інших елементів для ландшафтного дизайну.

Крім основного виду діяльності, НВПП «Поділля Буд» здійснює продаж своєї продукції через власний торговий центр. А також пропонує своїм покупцям послуги по монтажу огорож, вкладанню тротуарної плитки та послуги по благоустрою території.

З 2016 року при торговому центрі у м. Вінниці було відкрито новий напрямок діяльності – влаштування саун та інфрачервоних кабін «під ключ». Кожне замовлення – це окремий індивідуальний проект, де враховуються усі побажання замовника та технологічні особливості монтажу. Під час створення проекту, менеджери використовують новітні тенденції на ринку, практику та досвід європейських фірм.

Однією з найважливіших цінностей підприємства «Поділля Буд» є його працівники, тому керівництво прикладає максимум зусиль для покращення умов праці, як на виробничих майданчиках, так і у збутовому секторі підприємства.

Орієнтування на дотримання технологічних процедур та принципів тотального управління якістю (TQM) призвело до вагомих переваг в якості перед виробами інших фірм, різко прискорило нарощення потужності, що в свою чергу призвело до збільшення кількості співробітників, як менеджерського, так і виробничого профілю.

У структурі НВПІ «Поділля Буд» можна виділити по факту три ключових сектори: виробництво, сектор продажу, який включає в себе монтажні послуги, та адміністративний сектор – бухгалтерів та юриста (рис. 2.6).

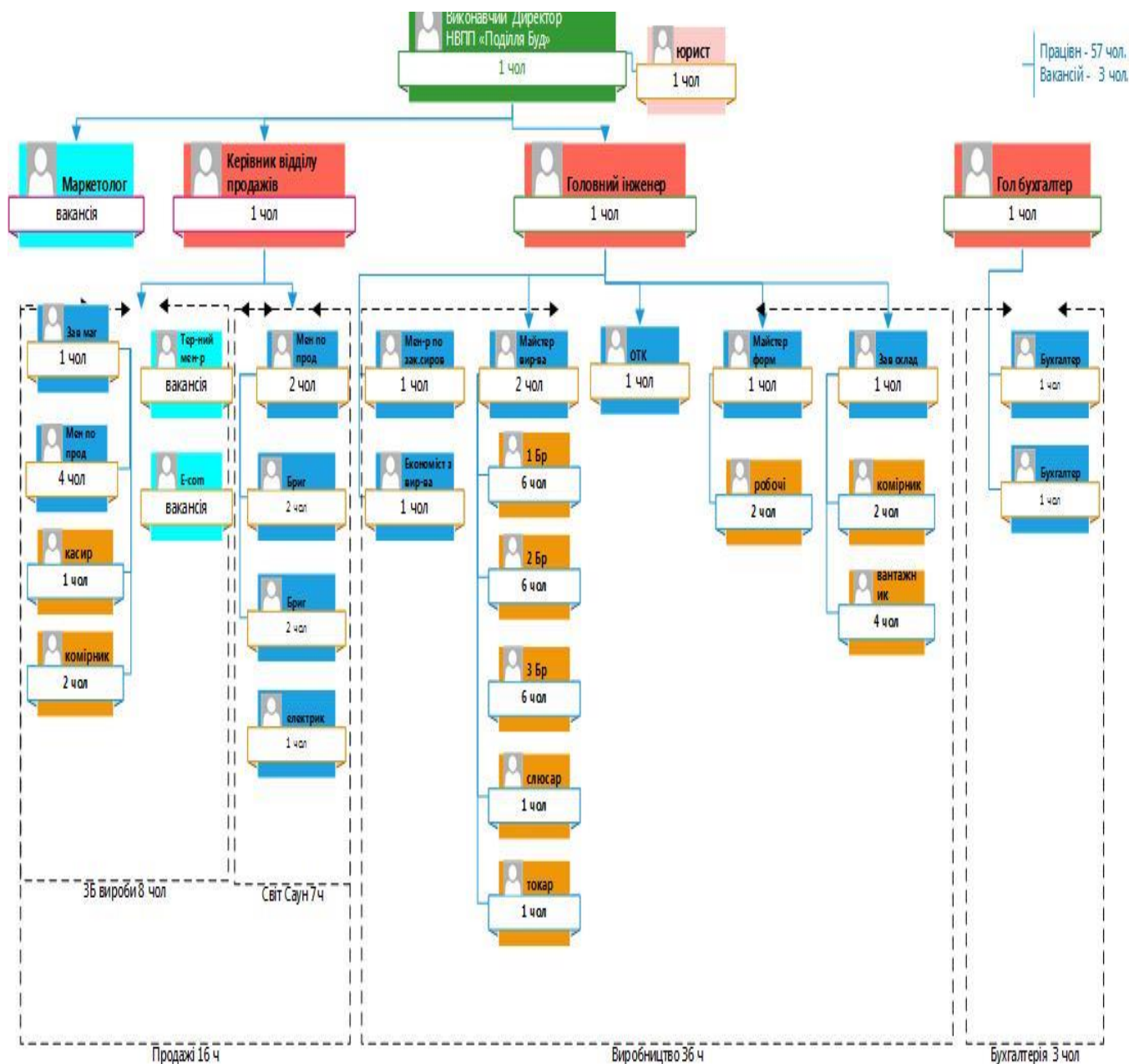


Рисунок 2.6 – Структура НВПІ «Поділля Буд» станом на 2020 р.

Протягом 2017-2019 р.р. основну частку в складі усього персоналу займають співробітники виробничого сектору – робітники ділянок на виробництві, майстри діляниць та працівники складського господарства. Тим не менш, даний

показник скоротився з 82% у 2018 р. до 65% у 2019 р. Питома вага персоналу основної діяльності зменшилась на 36% у період з 2018 по 2019 р., оскільки на підприємство було прийнято 14 працівників неосновної діяльності: менеджери зі збуту, бухгалтер та юрист, монтажники саун. Аналіз зміни структури персоналу на НВПП “Поділля Буд” наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни структури персоналу НВПП “Поділля Буд”

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018-2017р.р.		Відхилення 2019-2018 р.р.	
	к- сть	%	к- сть	%	к- сть	%	к- сть	Темп приросту, %	к- сть	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність персоналу	27	100	34	100	57	100	+7	26	+23	68
в тому числі: -персоналу основної діяльності	23	85	28	82	37	65	+5	22	+9	32
-персоналу неосновної діяльності	4	15	6	18	20	35	+2	50	+14	33

Загалом, не дивлячись на вище відображені особливості питомої ваги певних категорій працівників, через збільшення загальної їх кількості можна прослідкувати тенденцію до суттєвого збільшення темпів приросту кількості працівників основної діяльності в складі персоналу: 2018 р. – 22 %, у 2019 р. цей показник уже склав 32%, що свідчить про стрімкий розвиток структури (табл. 2.2).

Ключовим показником ефективної кадрової політики на підприємстві є показник плинності кадрів. В практиці встановлено, що плинність кадрів в рамках 5 % є нормою та говорить про стабільність компанії.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників руху кадрів НВПП «Поділля Буд»

Показник	2017	2018	2019	Відхилення 2018-2017 р.р.		Відхилення 2019-2018 р.р.	
				К-сть чол.	Відн. раз	К-сть чол.	Відн. раз
Середньооблікова чисельність працівників	27	34	57	+7	2,6	+23	6,8
Прийнято на роботу нових протягом року	2	7	23	+5	3,5	+16	3,3
Вибуло працівників усього	1	1	2	0	0	1	2
З них: -з причин скорочення штату	0	0	0	0	0	0	0
- за власним бажанням, за прогул та інші порушення трудової дисципліни.	1	1	2	0	0	1	2
Коефіцієнт плинності кадрів	3,7	2,9	3,5				

Отже, з 2017 року по 2019 рік коефіцієнт плинності кадрів не піднімався до позначки 5%, та, не зважаючи на суттєве збільшення персоналу протягом 2019 року – майже в 7 разів, втримався на показнику 3,5 % (табл. 2.3).

Для повного розуміння стану підприємства необхідно провести аналіз фінансової діяльності НВПП «Поділля Буд», визначити фінансовий стан, залежність від зовнішніх інвестицій та оцінити можливості розвитку.

Оцінка структури виробництва основних видів продукції НВПП «Поділля Буд» наведена в таблиці 2.4. З таблиці 2.4 можемо зробити висновки, що обсяг виробництва продукції у 2018 р. збільшився на 1,09 млн. грн. до 2017 р. Тенденцію зростання бачимо і в 2019 р.: у порівнянні до 2018 року на 18,79 млн. грн. Що свідчить про значне покращення діяльності підприємства. Також варто

відмітити, що в структурі виробництва відбулося згортання будівельного напрямку: в 2018 р. зменшення на 5 млн. грн. до 2017 р; а у 2019 р. – на 18,29 млн. грн. На певному етапі було проведено маркетингові дослідження, після чого і було прийнято рішення зміни стратегії – скорочення напрямку будівельних робіт, та фокусування на виробництві будівельних виробів.

Таблиця 2.4 – Оцінка виробництва продукції НВПІ «Поділля Буд»

Показники	2017 р., млн. грн.		2018 р., млн. грн.		2019 р., млн. грн.		Відхилення	
	обсяг	питома вага, %	обсяг	питома вага, %	обсяг	питома вага, %	2018/2017	2019/2018
Обсяг продукції, в т.ч.:	50,03	100	51,12	100	69,91	100	1,09	18,79
Будівництво	29,4	78,8	24,40	47,7	6,11	8,7	-5,00	-18,29
Вироби з бетону	-	-	21,91	42,8	58,07	83	21,91	36,16
Оптова торгівля будівельними матеріалами	8,09	2,15	4,75	9,3	5,73	8,2	-3,34	0,98

Розглянемо також показники фінансово-господарської діяльності НВПІ «Поділля Буд».

Одним із ключових показників, який відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства є прибуток. Зростання прибутку означає збільшення можливостей підприємства, підвищення рівня його ділової активності. Чистий прибуток підприємства – це остаточний результат діяльності компанії. Аналіз прибутку НВПІ «Поділля Буд» наведено в таблиці 2.5.

Як видно із таблиці 2.5, валовий прибуток у 2019 році зріс на 20,37 млн. грн., що в свою чергу і призвело до росту чистого прибутку: у 2019 році – на

20,37 млн. грн. у порівнянні з 2018 роком. Але одночасно зросли інші операційні витрати: у 2019 році на 18,04 млн. грн. у порівнянні з 2018 р.

Таблиця 2.5 – Аналіз прибутку НВПП «Поділля Буд», млн. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	відхилення 2019/2018рр	темпи росту, % 2019/2018рр
Валовий прибуток	11,35	31,72	20,37	280
Інші операційні витрати	6,56	24,6	18,04	375
Фінансовий результат від операційної діяльності	4,79	7,12	2,42	149
Інші витрати	0,08	0,3	0,22	375
Фінансовий результат від звичайної діяльності	4,71	6,82	2,11	145
Податок на прибуток	1,18	1,7	0,5	144
Чистий прибуток	3,53	5,11	1,58	145

Аналізуючи господарсько-економічну діяльність НВПП «Поділля Буд», можемо зробити висновок про її ефективність. Чистий прибуток підприємства у 2019 році зріс на 1,58 млн. грн.

Ще одним ключовим показником, який відображає результати фінансово-господарської діяльності підприємства є рентабельність.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності НВ ПП «Поділля Буд», %

Показники	Формула	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2018	Темп росту, % 2019/2018
Рентабельність основної діяльності	Валовий прибуток/ собівартість	3,62	6,60	2,98	183
Рентабельність продажу	чистий прибуток / чистий дохід	0,5	0,6	0,1	120

Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності, який комплексно відображає ступінь використання матеріальних та інших ресурсів. Показники рентабельності НВПП «Поділля Буд» наведено в таблиці 2.6.

Вказаний показник на НВПП «Поділля Буд» становив 3,62% у 2018 р., 6,6% у 2019 р. та зріс на 2,98%. Одним із факторів, який впливає на показник рентабельності, є і чисельність працівників на підприємстві. Тобто, не зважаючи на значне збільшення чисельності працівників у 2019 р, таке зростання було виправданим і лише позитивно вплинуло на фінансову діяльність підприємства.

Структура майна НВПП «Поділля Буд» відображена в таблиці 2.7. Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство формує для досягнення мети та використовує їх у виробництві. Основні засоби та необоротні активи у НВПП «Поділля Буд» займають: 32% (2017 р.); 40% (2018 р.); 34% (2019 р.).

Динаміка по оборотним засобам наступна: 68% (2017 р.); 60% (2018 р.); 66% (2019 р.).

Таблиця 2.7 – Показники майнового стану НВПП «Поділля Буд»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6
Всього майна, в т.ч.	9,72	11,63	16,14	1,91	4,51
Основні засоби та позаоборотні активи	3,08	4,65	5,4	1,57	0,75
У % до вартості майна	32	40	34	8	-6
Оборотні засоби	6,64	6,96	10,71	0,32	3,75
У % до вартості майна. З них:	68	59	66	-9	7
виробничі запаси і витрати	4,14	5,44	10,62	1,35	0,8
в % до оборотних коштів	62	78	99	16	21
грошові засоби і короткотермінові цінні папери	0,59	0,4	0,03	-0,19	-0,37
засоби в розрахунках	1,91	1,12	0,06	-0,79	-1,06
в % до оборотних коштів	28	16	0,5	-12	-15,5
Власні кошти	3,91	7,18	11,8	3,27	4,62

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
<i>У % до майна. З них:</i>	40	61	73	21	12
Власні оборотні кошти	0,83	2,53	6,4	1,7	3,87
<i>в % до власних коштів</i>	8	21	39	13	18
Позичені кошти	5,81	4,45	4,34	-1,36	-0,11
<i>в % до майна. З них:</i>	59	38	26	-21	-12
Кредиторська заборгованість	5,81	4,45	4,34	-1,36	-0,11
<i>в % до позичених коштів</i>	100	100	100	0	0
Коефіцієнт автономії	0,402	0,617	0,731	0,215	0,114
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,672	1,613	2,718	0,941	1,105
Коефіцієнт довготермінового залучення позичених засобів	0	0	0	0	0
Коефіцієнт маневрування власних засобів	1,69	0,96	-10,9	-0,73	-11,86
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,05	0,093	0,144	0,043	0,051
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні організації	0,316	0,399	0,334	0,083	-0,065
Коефіцієнт інвестування	1,269	1,544	2,185	0,275	0,641
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,089	0,0069	-0,11	-0,08
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,76	0,58	0,05	-0,18	-0,53
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,14	1,56	2,46	0,42	0,9

Отже, виходячи з даних таблиці 2.7, можемо зробити висновок, що частка основних засобів і необоротних активів – зростає, частка оборотних засобів – навпаки, зменшується. Для НВП «Поділля Буд» такий стан справ є досить позитивним і свідчить про прискорення оборотності капіталу.

Також варто відмітити і позитивні зміни у структурі оборотних засобів. Відбулося зменшення питомої ваги засобів у розрахунках: 28% (2017 р.); 0,5% (2019 р.). Така ситуація означає, що досить суттєво покращилась система

розрахунків. Значне негативне відхилення частки виробничих запасів протягом 2017-2019 р. р. (з 62% до 99%) пояснюється сезонними коливаннями попиту.

Стан власних коштів НВПП «Поділля Буд» теж має позитивну динаміку: плюс 3,27 млн. грн. (2018 р. до 2017 р.); плюс 4,62 млн. грн. (2019 р. до 2018р.). Відповідно, показник позичених коштів зменшується, що є позитивним моментом, і говорить про зниження рівня залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Варто дослідити фінансову незалежність підприємства, як показник, що гарантує йому платоспроможність та передбачає, що ресурси, які вкладені в діяльність, повинні окупитись за рахунок надходження грошових коштів від господарювання. Здійснивши розрахунки за загальноприйнятою методикою, можемо зробити висновки, які відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової діяльності НВПП «Поділля Буд»

Коефіцієнти	Динаміка 2017 р.-2019 р.	Висновки
Коефіцієнт незалежності	Зріс з 0,402 до 0,731	Підприємство стало фінансово стійким
Коефіцієнт фінансової стабільності	зріс з 0,672 до 2,718	Суттєве нарощення потужностей
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	зріс з 1,69 до 10,9	Власний капітал повністю капіталізовано
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	зріс з 0,316 до 0,334	Основні засоби використовуються ефективно
Коефіцієнт інвестування	зріс з 1,269 до 2,185	Основні засоби в повній мірі забезпечуються власними коштами

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи і одержати кошти для погашення зобов'язань. Коефіцієнти ліквідності для НВПП

«Поділля Буд» розраховано згідно традиційних методик. Висновки, за результатами аналізу, відображено узагальнено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності НВПІ «Поділля Буд»

Показники	Динаміка 2017 р.-2019 р.	Висновки
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	зменшився з 0,10 до 0,007	Занижений. Відбулося падіння платоспроможності
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Зменшився з 0,76 до 0,05	Свідчить про ускладнення в погашенні короткострокових зобов'язань

Загальний висновок щодо ліквідності: цей показник, практично єдиний, який має тенденцію до погіршення, вимагає ретельнішої уваги з боку власника та топ-менеджменту підприємства до формування структури активів.

2.3 Аналізування особливостей системи оцінки та мотивації працівників базового підприємства

Враховуючи, що базове підприємство, за теорією життєвого циклу організації, перебуває на другій стадії розвитку з поступовим дрейфом до третьої стадії, то вводити в штат окремого HR-менеджера поки що було не доцільно. Це відображено в структурі підприємства (див. рис. 2.6). Кадрові функції за уставленою практикою виконує юрист підприємства, але більше в частині формальних процедур та обов'язкового документообігу даної сфери. В подальшому, зважаючи на збільшення кількості персоналу в 2019 р. (див. п. 2.2), доречно почати формувати окремий кадровий функціонал з виділенням окремої посади HR-менеджера і введенням її в штатний розпис. Детальніше дана пропозиція розглянута в розділі 3. Друга стадія розвитку організації не передбачає формалізації політик підприємства та процедур. Але, оскільки фірма

наближається до третьої стадії, дані елементи стають вкрай актуальними для наведення організаційного порядку. Щодо оцінки персоналу, було виконано наступне:

- розроблено загальні принципи оцінки персоналу за нормативно-методичними матеріалами;
- проведено роз'яснювальну роботу для співробітників щодо процедури проведення оцінки персоналу;
- організовано безпосередньо оцінку персоналу та здійснено аналіз одержаної інформації;
- введено в систему функцію контролювання виконання рішень лінійних та функціональних менеджерів – формування резерву, навчально-тренінгові заходи для працівників, планування кар'єри та інше.

На НВПП «Поділля Буд» оцінка персоналу здійснюється до прийому на роботу та після проходження випробувального терміну кандидата. Тим не менш, керівництвом підприємства було прийнято рішення раз на півроку здійснювати загальну оцінку персоналу. Таке оцінювання проводиться з метою аудиту ефективності роботи, визначення досягнення та формування напрямків розвитку та можливості кар'єрного росту персоналу (див. рис. 2.7).

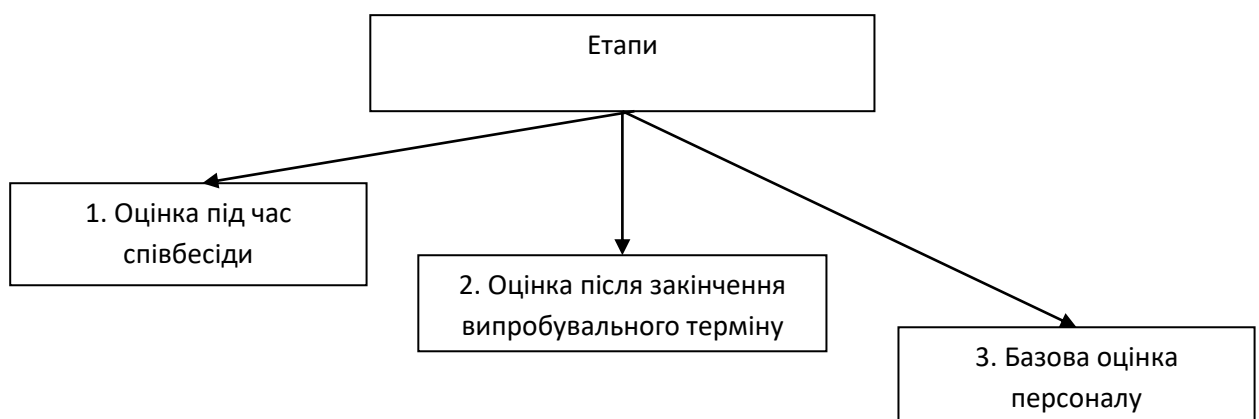


Рисунок 2.7 – Система оцінки персоналу на НВПП «Поділля Буд»

Оцінка кандидатів на етапі співбесіди раніше була досить формальною, що породжувало подальші суттєві проблеми в сфері управління людськими

ресурсами і, відповідно, відобразалось на результатах діяльності всього підприємства та значно ускладнювало роботу менеджменту підприємства. Після дослідження оцінки кандидатів, під час прийомі на роботу, було виявлено ключові недоліки, а саме: відсутність оцінки компетенцій, визначення профільного досвіду та навиків кандидата. Саме ці параметри мають значний вплив на перебіг бізнес-процесів, успішність проектів, атмосферу в колективі і результуючих показників діяльності компанії. Тому в останній рік дані аспекти потребували ретельного підходу до процедурних реформацій та поліпшення процесу підбору кандидатів на вакансії.

На сьогодні оцінку кандидатів при розгляді на вакансії у НВПП «Поділля Буд» здійснюють в п'ять етапів (рис. 2.8).

Випробувальний термін для персоналу на НВПП «Поділля Буд» становить три місяці. Після його завершення також здійснюється оцінка, що є досить важливим моментом у відносинах між співробітником та компанією. Оцінку здійснюють за наступними показниками:

- якість та швидкість навчання працівника;
- здатність працювати в команді;
- потенціал працівника.

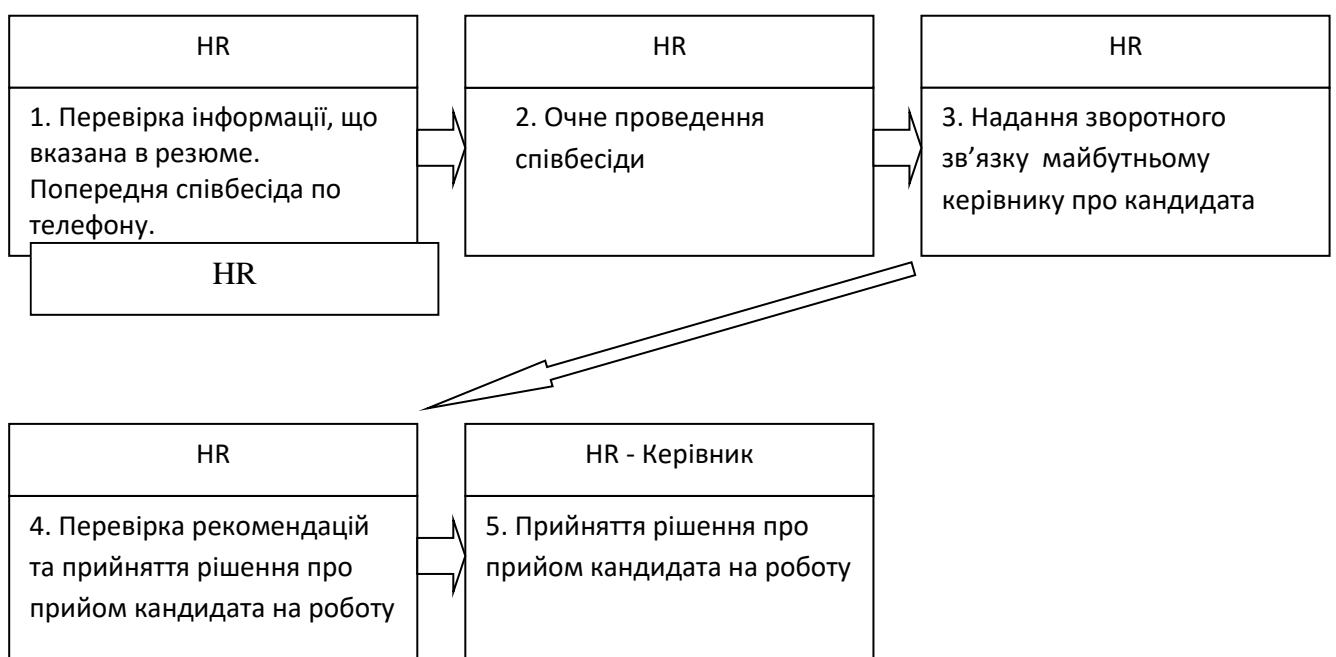


Рисунок 2.8 – Етапи оцінки кандидатів на вакансію НВПП «ПоділляБуд»

Отримавши зворотній зв'язок від керівника та провівши розмову із співробітником, де обговорюються результати випробувального періоду та взаємне бачення подальшої співпраці, виконавчий директор разом із HR-менеджером (поки що юристом) підприємства приймає одне із наступних рішень:

- затвердження працівника на даній посаді;
- пропозиція зайняти іншу посаду;
- не проходження працівником випробувального терміну і звільнення або переведення в резерв.

Ключовою процедурою на НВПІ «Поділля Буд» є оцінка персоналу, що проводиться в рамках всієї компанії двічі на рік.

Порядок проведення оцінки персоналу наведений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розподіл функцій за процедурою оцінки персоналу на НВПІ «Поділля Буд»

Виконавець (відповідальний)	Опис функції
HR-менеджер	1. Готує та розсилає форми оцінки кожному співробітнику підприємства
Співробітник	2. Ознайомлюється та заповнює форму. Відсилає її безпосередньому керівнику
Керівник співробітника	3. Оцінює співробітника і вносить в форму оцінки свої рекомендації
Співробітник	4. Заповнює опитування про компанію та про менеджера на внутрішньому сайті компанії
Керівник співробітника	5. Проводить оціночну співбесіду із Співробітником
Керівник співробітника	6. Надає форму оцінки HR-у
HR менеджер	7. Аналізує отриману форму, формує звіт за результатами оцінювання і відправляє їх Виконавчому директору підприємства та керівнику відділу
Директор	8. Аналізує звіт про результати оцінки співробітника
HR-менеджер	9. Готує та надсилає лист з результатом оцінювання співробітнику

Таким чином, оцінка персоналу, як окремий елемент управління людськими ресурсами, почала системно здійснюватись на НВПП «Поділля Буд». Однак, на мою думку, її результати не достатньо враховуються в мотиваційній системі підприємства. Проаналізуємо підходи до мотивації на базовому підприємстві.

Заробітна плата завжди була одним із головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. В нашій країні, зважаючи на суттєві показники бідності населення, невідповідність середньої зарплат цивілізованому рівню життя, заробітна плата, як було відмічено, в першому розділі є базовим мотиватором. Хоча, за дослідженням Фредеріка Герцберга, ЗП – істотний, але не визначальний мотиватор (див. п. 1.1.1).

Заробітна плата на НВПП «Поділля Буд» нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Також нарахування здійснюється за штатним розписом, по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників.

На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2019 році складає:

- фонд основної заробітної плати – 75%;
- фонд додаткової заробітної плати – 25%.

Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильною; фонд основної заробітної плати і повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати.

Основна заробітна плата є постійною частиною, тому складається з окладу. Оклад є мінімальним гарантованим рівнем оплати праці, виплачується незалежно від результатів роботи, відповідно до штатного розкладу. Величина окладу залежить:

- від посади;
- від відпрацьованого часу протягом місяця.

Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотиваційних аспектів для працівників.

На НВПІ «Поділля Буд» має місце додаткова зарплата, тобто винагорода за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Додаткова заробітна плата в даній організації має такі форми:

- доплати за неблагополучні і шкідливі умови праці;
- доплати за роботу по технічно обумовленим нормам;
- надбавки за сумісництво професій і виконання додаткових обов'язків;
- доплати за роботу у вечірню зміну;
- доплати за ненормований робочий день.

На підприємстві також запроваджені і інші компенсаційні виплати. Матеріальна допомога, яка виплачується із фонду матеріального заохочення, за рахунок прибутків, з метою забезпечення соціальних гарантій і благ для працівників в таких випадках:

- жінкам при народженні дитини;
- для придбання ліків або платного лікування працівника;
- доплати мобілізованим до Збройних Сил України та покриття витрат на якісну військову амуніцію. Тут варто відмітити, що власник та керівництво підприємства є патріотично налаштованим, приділяє час волонтерству та різним соціальним програмам.

Додаткова винагорода здійснюється за наступні результати:

- збільшення об'ємів виробництва;
- підвищення якості продукції;
- підвищення продуктивності праці.

На НВПІ «Поділля Буд» заробітна плата за кожний місяць виплачується з 10 по 16 числа – аванс; до 30 числа – основний оклад.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на НВПІ «Поділля Буд» передбачені певні міри впливу у випадку

порушення технології, трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам, якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме: спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та карної відповідальності, невиконання наказів керівника).

До числа нововведень в системі оплати і стимулювання праці працівників НВПІ «Поділля Буд» є «Положення про порядок заохочень працівників» за реалізацію творчих ідей, ініціатив і укладання вигідних контрактів, що діє з 2016 року. Даний напрямок мотивації розпочався після проходження менеджментом відповідного тренінгу щодо активізації раціоналізаторства та інноваційної діяльності. Першим пунктом роботи стало запровадження зброшурованого Журналу раціоналізаторських та інноваційних ідей, де фіксувалось авторство пропозицій із обов'язковим преміюванням автора. Преміюються за даним положенням робітники структурних підрозділів виробництва, які зайняті розробкою творчих ідей та ініціатив та впровадженням їх у виробництво з метою розширення номенклатури продукції, що виготовляється. Преміювання робітників за даним положенням проводиться за рахунок коштів, що відраховуються в заохочувальний фонд в розмірі:

- до 0,1% від отриманих коштів (за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної (що не вироблялась раніше) продукції);
- до 0,05% від отриманих коштів (за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми виробництва).

Система бонусів та преміювання за розробку творчих ідей та укладання вигідних контрактів дозволили вдосконалити справедливую диференціацію доходів працівників на НВПІ «Поділля Буд», мотивувати їх до продуктивної регламентованої та творчої праці.

Заходи мотивації праці, що здійснюються на НВПІ «Поділля Буд» через створення безпечних умов праці полягають у обов'язковому забезпеченні працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, пов'язаних із забрудненням чи здійснюваних у несприятливих умовах, безкоштовно спецодягом, спецвзуттям, миючими та знешкоджуючими засобами, захисними окулярами, касками, респіраторами, протигазами. Також керівництво за кошти підприємства організовує медичні огляди працівників на важких шкідливих роботах. Це, в першу чергу, стосується робітників, зайнятих у виробництві бетонних виробів; особливо тих, до основних обов'язків яких входить очистка прес-форм, в тому числі із використанням небезпечних хімічних реагентів із вмістом кислот.

В цілому, хочу зауважити, що власник та топ-менеджмент компанії приділяє певну увагу управлінню мотивацією персоналу. Однак, дуже проактивною цю роботу назвати навряд чи можна. Один із дійсно яскравих прецедентів в даній сфері – це запровадження на НВПІ «Поділля Буд» модифікованої гнучкої системи оплати праці – «Системи Результат» українських прикладних науковців Юшиних, після проходження у них відповідного тренінгу керівництвом компанії. Дана мотивуюча система передбачає елемент оцінки персоналу, схожий на методику «360 градусів». Однак, оцінка працівниками один одного призвела до конфліктів, відмову від взаємовиручки, погіршенню мікроклімату в колективі і, як наслідок, до суттєвої демотивації та до апатії щодо інновацій, раціоналізаторства і креативних ідей. Це є «вузьким місцем» в процесах оцінки та мотивації персоналу і вимагає корегуючи дій, що здійснено мною в 3-му розділі.

Висновки до другого розділу

Будівництво та промисловість будівельних матеріалів в останні роки практично перебувають в стані стагнації. Донедавна мав місце тренд до поліпшення макропоказників, обумовлений конкретними реформами, програмами та проектами. Найважливішими серед них були: децентралізація (в тому числі фінансова); модернізація державних будівельних норм щодо містобудування, проектування шкіл, дитсадків, вулиць і доріг; спрощення, у дозвільному аспекті, виконання нескладних будівельних робіт; скасування обов'язкової сертифікації будматеріалів. Всього було здійснено 500 якісних змін для безпеки та комфорту українців і поліпшення умов підприємництва.

Позитивно, що останніми роками спостерігається зростання обсягу виконаних будівельно-монтажних робіт, із суттєвим зниженням лише у 2014 році. Кількість введеного в експлуатацію житла в Україні за 6 місяців 2019 року у 1,5 рази вища, ніж за аналогічний період попереднього року. Однак, зростання зданої в експлуатацію житлової площі пояснюється «будівельною амністією», тобто спрощеною процедурою прийомки будівельних об'єктів, збудованих раніше без відповідних дозволів. А частка будівництва у ВВП складає лише 2,3 % (для порівняння, освіта – 4,4%).

Неоднозначні рішення в ході боротьби із фактами корупції в сфері ДАБК (державного архітектурно-будівельного контролю) із зупиненням дії Постанови КМУ №533 (від 23.05.11) «Про затвердження Порядку здійснення державного архітектурно-будівельного контролю» призвело до хаосу в забудові: мають місце численні незаконні забудови. На сьогодні ДАБІ (Державна архітектурно-будівельна інспекція), як системно корумпований орган, перебуває в процесі ліквідації. Натомість, створено Державну інспекцію містобудування, наділену функціями контролю та нагляду, яка, з невідомих причин, досі не почала функціонувати. На мою думку, необхідно провести повноцінну реформу державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду. Інакше, ситуація лише погіршиться.

Природно, що показники виробництва будівельних матеріалів корелюються із показниками виконання будівельно-монтажних робіт та іншими макропоказниками будівництва. Обсяги окремих із основних будматеріалів суттєво знизилися, інших – зросли. Зокрема, виробництво блоків, цегли, бетону чи штучного, бетону для будівництва виросло на 25,8%. (вироблено 110,7 тис. т); виробництво елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону чи штучного каменю – виросло лише на 1 % (вироблено 226,2 тис. т.).

Щодо матеріальної мотивації працівників галузі: у березні 2020 року в середньому одному штатному працівнику у будівництві нараховано 9 564 грн, що більше на 3 % порівняно з попереднім місяцем та більше на 5,9 % порівняно з березнем 2019 року. За цим показником будівництво посіло 10 місце серед 16 видів економічної діяльності.

У будівництві заборгованість із виплати заробітної плати станом на 1 квітня 2020 року склала 52,9 млн грн, що більше на 22,3 % порівняно з січнем 2020 року та менше на 1,5 % порівняно з березнем 2020 року.

Аналіз стану базового для магістерського дослідження підприємства, - НВПІ «Поділля Буд» говорить про покращення діяльності підприємства, хоча в структурі виробництва й відмічено значне скорочення частки підрядних будівельних робіт – у 2019 році на 18,29 млн. грн. Це пов'язано з тим, що керівник підприємства вирішив сконцентрувати зусилля на виробництві будівельних матеріалів і поступово звернув виконання будівельних робіт. Відповідно частка з/б і бетонних виробів зросла на 36,16 млн. грн. у 2019 році у порівнянні з 2018 роком.

Щодо результатів господарської діяльності та фінансового стану підприємства, то варто відмітити тенденцію до зменшення позичених коштів. Тенденція до зниження величини позичених коштів та відсутність довготермінових та короткотермінових позик є позитивним моментом у діяльності НВПІ «Поділля Буд». Це свідчить про зниження його залежності від зовнішніх кредиторів. У 2019 році відбулося зростання рентабельності; темп росту чистого прибутку склав 145%.

Варто відмітити, що суттєво зросла середньооблікова кількість працівників, яка на сьогодні складає 57 чоловік. Дана тенденція, а також перехід підприємства, за теорією життєвого циклу організації (ЖЦО), до 3-ї стадії вимагає радикального покращення кадрової роботи в організаційному та процесному аспектах. Важливими в цьому відношенні є елементи оцінки персоналу та його мотивації. Сьогодні в компанії вже є усталена практика певної оцінки на трьох рівнях: оцінка під час співбесіди, оцінка після виробувального терміну, базова оцінка кожних півроку. Однак, на мою думку, її результати не достатньо враховуються в мотиваційній системі підприємства. Крім того, не оцінюються належним чином компетенції, профільний досвід та навички працівників або претендентів на вакансії.

Щодо комплексної оцінки, то спроба запровадити «Систему Результат» (схожу із підходом «360 градусів») виявилася провальною і зазнала фіаско, обумовивши такі негативи, як провокація конфліктів, відсутність взаємовиручки, погіршення мікроклімату, демотивація до продуктивної та творчої роботи.

Заробітна плата на НВПП «Поділля Буд» нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Додаткова зарплата призначається за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Додаткова заробітна плата в даній організації має такі форми: доплати за неблагополучні і шкідливі умови праці; надбавки за сумісництво професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірню зміну; доплати за ненормований робочий день тощо. На підприємстві запроваджені і інші компенсаційні виплати. Передбачені дисциплінарні впливи, в тому числі штрафи, у випадку порушення технології, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку. Особливу увагу в плані нематеріальної мотивації керівництво приділяє переважно створенню безпечних умов праці.

Таким чином, оцінка персоналу та мотивація його трудової діяльності, як базові елементи управління людськими ресурсами, вимагають біфуркаційного розвитку і модернізації.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОЦІНКИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА НВПІ «ПОДІЛЛЯ БУД»

3.1 Пропозиції вдосконалення системи матеріального стимулювання праці на базовому підприємстві з врахуванням результатів оцінки персоналу

В сучасних умовах, коли підприємство орієнтується на стабільний розвиток в своїй галузі, подальше підвищення ефективності його діяльності пов'язане з пошуком внутрішніх ресурсів. Однією з точок росту є оптимізація управління системою мотивації та стимулювання персоналу, що позитивно впливає на кінцевий результат всієї виробничо-фінансової діяльності компанії.

Мотивація, в першу чергу, має бути системою, в якій ключовою задачею є пошук тих факторів, які дійсно важливі для співробітників.

Система мотивації має відповідати певним вимогам:

- бути відкритою і зрозумілою для всіх співробітників, тобто за що співробітник отримує заробітну плату і на яких умовах її можна підняти;
- кожен співробітник може особисто здійснити розрахунок своєї суми оплати за встановлений період.

На кожному підприємстві може існувати як одна, так і декілька систем оплати праці. Найпоширенішими формами оплати праці є погодинна, погодинно-преміальна. Також існує: пряма відрядна, непряма відрядна, відрядно-преміальна форми оплати праці тощо.

Формування заробітної плати здійснюється за допомогою встановлення мінімальної та максимальної заробітної плати, із врахуванням ринкових тенденцій та результатів праці окремого працівника, підрозділу та підприємства в цілому.

Побудова системи додаткової мотивації також є необхідною складовою для стимулювання трудової активності працівників.

Існують такі види додаткової мотивації:

- преміювання за поточні результати господарської діяльності;

- доплати та надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці;
- преміальні виплати за підсумками роботи за рік та інше.

Система додаткової мотивації повинна бути узгодженою із стратегічним планом розвитку підприємства та передбачати стимулювання робітників за ті фактори трудової діяльності, які сприятимуть подальшому розвитку підприємства.

З практики відомо, що зафіксований розмір ставки заробітної плати працівників переглядається керівниками підприємства вкрай рідко, що є суттєвою помилкою. Працівники з часом втрачають зацікавленість у виплатах заробітної плати, оскільки вона перестає відповідати рівню їхніх потреб в період зростання цін. Тому для НВП «Поділля Буд» мною було запропоновано ввести систему перегляду ставки заробітної плати працівників 1 раз на півроку. Така схема буде відповідати системній оцінці персоналу, яка нещодавно почала здійснюватись на підприємстві також двічі на рік (див. п.2.3).

Відповідно, необхідно створити лист-анкету, який будуть заповнювати усі працівники і відправляти на обробку результатів HR-менеджеру в установлені терміни. Важливо, щоб результати заповненої анкети переглядали лише відповідальні за дану роботу працівники і не висвітлювали відповіді даної анкети кожного окремого працівника на загальний розгляд. Приклад розробленої анкети представлений у Додатку Д.

Результати анкетування повинні бути розглянуті і оцінені декількома працівниками різних відділів та рівнів, аби отримати максимально неупереджену та відповідну оцінку.

Я пропоную оцінювати результати анкетування:

- юристом (яка за сумісництвом виконує функцію HR-менеджера), оскільки саме вона знає працівника найкраще, може визначити його сильні і слабкі сторони, визначити правдивість вказаних відповідей, у разі необхідності провести особисту зустріч за результатами розгляду анкети і уточнити у працівника спірні питання щодо його анкети, визначити потенціал працівника;

- безпосереднім керівником, який найбільш достовірно і точно знає його професійні якості і вміння, може оцінити його технічні якості і рівень професійної підготовки;

- керівником відділу, який зможе найбільш точно визначити ступінь лояльності працівника до підприємства, рівень його залучення не лише до процесів діяльності визначеними трудовими обов'язками, а й до діяльності роботи усього відділу (понаднормові роботи, бажання отримати вищий рівень складності роботи, бажання допомогти, ініціативність в управлінні процесами тощо).

Оцінки усіх представників комісії, основані на результатах ознайомлення з анкетною, зводимо до загальної таблиці, яка матиме наступний вигляд (див. табл. 3.1).

Оцінювання кожного працівника потрібно здійснювати за 5-ти бальною шкалою, де «0» – це абсолютна незадоволеність рівнем показника працівника, а «5» – абсолютна задоволеність рівнем показника. Здійснюємо оцінку за наступними критеріями:

- ступінь лояльності працівника до компанії;
- професійний рівень - технічні навички;
- особистий рівень - особисті вміння та знання;
- оцінка потенціалу співробітника.

Необхідно вирахувати середні оцінки за кожним оцінюваним критерієм і потім визначити загальний рейтинг. Якщо брати до уваги, що запропонована модель оцінки від 0 до 5, то сума середніх оцінок буде в межах від 0 до 20. На перспективу, визначений загальний рейтинг доречно використати відсотковим значенням підвищення ставки заробітної плати.

Розрахуємо вартість впровадження даного методу матеріальної мотивації.

Згідно з даними Міністерства фінансів України, середня заробітна плата у м. Вінниця станом на кінець жовтня 2019 р. становить 11176 грн. Візьмемо таку ставку, як середню заробітну плату на підприємстві, для прорахунку витрат на підвищення заробітної плати.

Таблиця 3.1 – Зведені дані оцінювання за результатами анкетування

ПБ	Рівень лояльності			Професійний рівень			Особистий рівень			Оцінка потенціалу			Загальний рейтинг (сума середніх оцінок)
	HR	керівник	Керівник відділу	HR	керівник	Керівник відділу	HR	керівник	Керівник відділу	HR	керівник	Керівник відділу	
Співроб. 1													
	Середнє зн:			Середнє зн:			Середнє зн.:			Середнє зн.:			
Співроб. 2													
	Середнє зн:			Середнє зн:			Середнє зн.:			Середнє зн.:			

Збільшення ставки, згідно внутрішніх досліджень на підприємстві, прийнятне на рівні 10%. Отже, скористаємось формулою (3.1).

$$ЗП_{\text{підв.}} = ЗП_{\text{сер}} * 0,1 \quad (3.1)$$

Де $ЗП_{\text{підв}}$ – заробітна плата 1-го працівника після підвищення,
 $ЗП_{\text{сер}}$ – середня заробітна плата 1-го працівника по підприємству.

$$ЗП_{\text{підв.}} = 11176 * 0,1 \quad (3.1)$$

$$ЗП_{\text{підв.}} = 1117,6 \text{ тис.грн (на 1 працівника).}$$

Середня кількість працівників станом на кінець 2019 року на підприємстві становить 57 осіб. Відповідно:

$$\text{Витрати}_{\text{на підвищення з.п.}} = ЗП_{\text{підв./1 прац.}} \times 57 \quad (3.2)$$

$$\text{Витрати}_{\text{на підвищення з.п.}} = 1117,6 \times 57 = 63703,2 \text{ грн.}$$

Альтернативою системній оцінці персоналу раз на півроку, яка знедавна здійснюється на НВПІ «Поділля Буд» може бути атестація, яка процедурно

відрізняється від вказаного підходу. Відмінність між регулярною оцінкою і атестацією полягає, зокрема, в різних часових горизонтах. Наприклад, атестацію в органах державного управління проводять 1 раз на три роки. Таким чином, атестація не викликає так часто напругу, як оцінка кожних півроку. За моїми особистими переконаннями, які співпадають з принципами Едварда Демінга: чим менше перевірок і рейтингів, тим ліпше – свобода в розумних межах сприяє творчості та інноваційності в трудовій поведінці самосвідомих людей.

Однак, щоб тримати працівників в мотиваційному тонусі, пропоную запровадити шведський підхід – «відкладені премії» (див. Розділ 1) – 1 раз на три роки, за результатами атестації. Це стимулюватиме працівників до продуктивної праці довгий період та стримуватиме їх від переходу до інших компаній.

Структуру комплексної оцінки працівника для атестації можна представити у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- характеристику трудової (ділової) поведінки;
- характеристику виконання роботи, її результатів.

Зобразимо модель комплексної оцінки схематично (рис. 3.1).

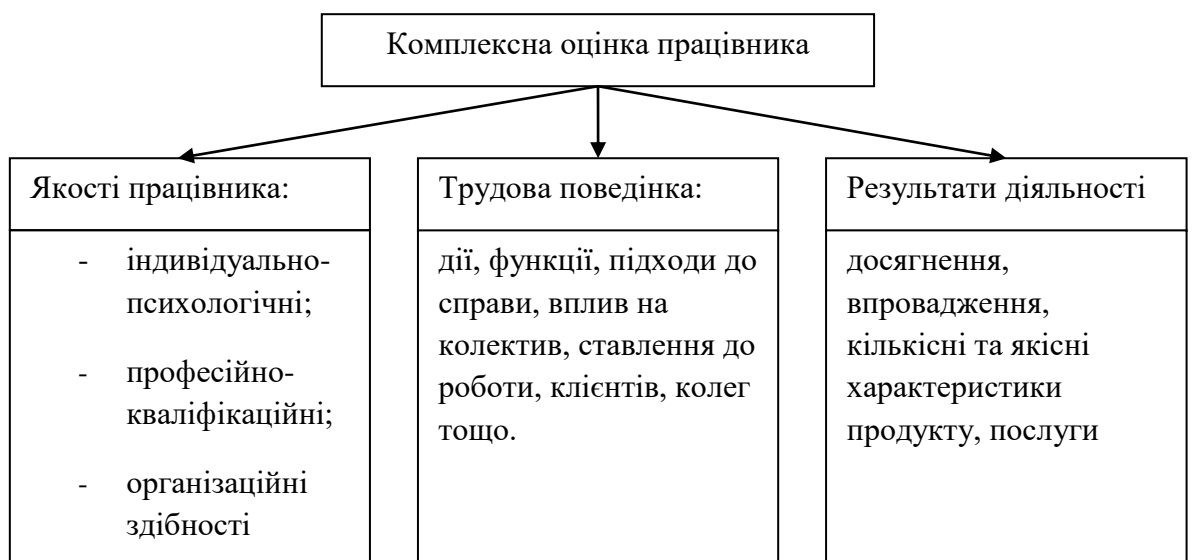


Рисунок 3.1 – Модель комплексної оцінки працівника для визначення результатів атестації

Розглянемо фрагмент розробленої комплексної оцінки співробітника в таблиці 3.2.

Відповідно, отримаємо наступні напрямки:

- оцінку результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків);
- оцінку поведінки спеціаліста в колективі;
- оцінку якостей спеціаліста.

Таблиця 3.2 - Фрагмент форми для комплексної оцінки співробітника

Напрямок оцінки	Бали					
	1	2	3	4	5	6
I. Якості працівника – ділові та особисті						
1. Комунікативні якості						
2. Лідерські якості						
3. Вміння планувати час роботи і відпочинку						
4. Залучення працівника до внутрішньо-корпоративних заходів (ступінь лояльності)						
5. Сприйняття працівника колективом (ступінь поваги і значущості)						
II. Трудова поведінка						
1. Відсутність потреби в постійному контролі результатів діяльності зі сторони керівництва						
2. Пропозиція раціональних ідей покращення та автоматизації діяльності						
3. Надання допомоги іншим співробітникам (підлеглим)						
4. Відвідування заходів для підвищення кваліфікації						
5. Відповідність знань та умінь займаній посаді						
III. Результати діяльності						
1. Дотримання термінів виконання роботи по договорах із замовниками/ згідно з планами виробництва/ технологічними нормами тощо.						
2. Якість роботи (облік браку)						
3. Кількість роботи (в натуральному вираженні з урахуванням перевиробітку)						
4. Особиста участь у формуванні прибутку підприємства						
5. Кількість впроваджених раціоналізаторських рішень						

Представлена оцінка співробітника, що відображена в таблиці 3.2, має комплексний характер, оскільки охоплює оцінку результатів його роботи, трудової поведінки та ділових і особистісних якостей. Відмінністю даної оцінки

є те, що всі показники вимірюються балами, які можуть бути переведені у відсоткове співвідношення.

В розділі першому п. 1.2 висвітлена методика комплексної оцінки персоналу, розроблена НДІ праці і удосконалена науковцями КНЕУ. Даний підхід формалізований у вигляді формул (див. формули 1.2, 1.3).

Підставляючи дані у вказані формули одержуємо значення комплексної оцінки працівника.

Дана методика комплексної оцінки може застосовуватись для оцінки всіх категорій персоналу: керівників, спеціалістів та робітників.

Отримавши комплексну оцінку всіх співробітників, розробимо п'ять рівнів фахової значимості працівників для визначення рівня проходження переатестації. Відповідно до 5-ти рівнів значимості виробляються і приймаються рішення по оплаті праці робітника (за необхідності). Або ж застосовується разова виплата працівнику за результатами проходження переатестації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Шкала зміни оплати праці працівників та (або) разової фінансової виплати з урахуванням результатів атестації

П'ять рівнів оцінки співробітника	Величина разових виплат (за результатами атестації)	Надбавки до окладу	Примітка
1. Винятковий рівень	150% окладу	10%	не більше 10% співробітників
2. Відмінна робота	100% окладу	5%	не більше 20% співробітників
3. Виконує стандарти	50% окладу	-	-
4. Необхідні покращення в роботі	-	-	-
5. Незадовільна робота	-	-	-

Як видно з таблиці 3.3, співробітники, що потрапили в перші дві групи оцінки, можуть бути премійовані в разовому порядку (подібно преміюванню, що мало місце в минулому на підприємствах за підсумками року, кварталу тощо).

Також вони можуть одержувати постійні персональні надбавки до окладу за якість праці.

Таблиця 3.4 – Загальна характеристика заходів вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників НВПП «Поділля Буд»

Методи матеріального стимулювання	Відповідальні особи за виконання	Терміни	Витрати	Вид ефекту
1. Впровадження системи збільшення ставки заробітної плати шляхом анкетування працівників.	1. <u>HR-менеджер</u> (впровадження системи); 2. <u>усі співроб-ки</u> (заповнення анкети); 3. <u>керівники відділів</u> (оцінка співробітників); 4. <u>бухгалтер</u> (нарахування надбавок до заробіт. плати).	<u>1 раз в рік</u> Оптимально: початок нового маркетингового року	63703,2 грн.	- Залучення працівника до оцінки власної роботи; - відсутність конфліктів в питаннях нарахування заробітної плати; - підвищення мотивації працівників до більш ефективної праці.
2. Атестація працівників	<u>Члени комісії:</u> керівник відділу; виконавчий директор підприємства	<u>1 раз на 3 роки</u>	Разова виплата премій в межах 100-300 % від ставки кожного окремого працівника	- Підвищення ефективності роботи працівників; - визначення кваліфікаційного рівня працівників; - створення резерву на заміщення управлінських посад; - зменшення плинності кадрів.
3. Нагородження керівників вищих ланок цінними подарунками за результати ефективного управління	- Власник підприємства; - HR-менеджер; - бухгалтер.	<u>1 раз в рік.</u> В період корпоративного святкування Нового року чи Дня фірми	Визначена сума на одного керівника	- зниження плинності висококваліфікованих кадрів; - підвищення лояльності управлінського персоналу.

Досить істотним стимулюючим засобом, особливо для цілеспрямованих працівників є зарахування атестованих по першим двом рівням оцінки у резерв

на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому, це повинно стати не порожнім формальним засобом, а реальним управлінським рішенням керівництва, яке обов'язково реалізується.

Суттєвий стимулюючий ефект мають рішення, прийняті керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Як правило, незадовільна оцінка (5-й рівень – «незадовільна робота») або постійна протягом ряду атестацій оцінка робітника по 4-му рівню служить підставою для його звільнення.

Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Так, наприклад, якщо для молодих фахівців та робітників вплив матимуть підвищення ставки заробітної плати та високий рівень проходження атестації з разовою фінансовою виплатою, то для керівників вищих рівнів дана система мотивації може стати недієвою. Оскільки ставка заробітної плати вже не може збільшуватись через досягнення свого максимального рівня. В таких випадках на підприємстві доцільно впровадити винагороду цінними подарунками або туристичними путівками, відповідно спрацьовують два ефекти мотивації: матеріальної (цінний подарунок) та нематеріальної (визнання керівництвом перед підлеглими).

Відобразимо можливі методи матеріальної мотивації працівників НВП «Поділля Буд» у таблиці 3.4.

3.2 Заходи щодо вдосконалення нематеріального стимулювання трудової поведінки та підвищення лояльності працівників НВП «Поділля Буд»

На етапі швидкого розвитку підприємства, коли все ще недостатньо фінансових можливостей мотивувати персонал матеріально, питання про заохочення працівників стоїть досить гостро. А також, як показує практика, іноді виключно матеріальна мотивація призводить до зниження продуктивності праці. Тому варто спрацьовувати на випередження: до нематеріальної мотивації вдаватися не тільки з метою економії, але й для того, щоб співробітники відчували, що компанія цінує їх як професіоналів, знає їх звички та зважає на інтереси.

Методів нематеріальної мотивації досить багато, і вони, за часту, мають враховувати специфіку підприємства. Але, найбільш ефективні варто виділити (див. таблицю 3.5)

Таблиця 3.5 - Ключові підходи до нематеріальної мотивації

Назва мотивації	Заходи	Ефект
Соціальна мотивація	Медична страховка, соціальний пакет, тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також залучення співробітника до прийняття стратегічно важливих рішень	Співробітник відчуває свою значимість для компанії
Психологічна мотивація	Організація оригінальних корпоративних заходів, проведення квестів.	Налагодження мікроклімату в колективі
Моральна мотивація	Усна публічна похвала, грамоти, сертифікати на продукцію, квитки на концерти	Визнання заслуг працівника
Організаційна мотивація	Закупівля нової офісної техніки, вибір місце розташування офісу, обладнання офісу їдальнею, кімнатою відпочинку тощо	Створення максимально комфортних умов для співробітників

Пам'ятаючи про те, що мотивація повинна враховувати етап розвитку підприємства і вирішувати тактичні завдання бізнесу, варто врахувати усі теоретичні підходи, індивідуально звернути увагу на усіх працівників, зрозуміти їх основні потреби і розробити відповідні методи мотивації.

Варто відмітити, що досконала мотивація є ще й елементом «талант-менеджменту», тобто способом утримання кращих працівників (кадрового ядра). Сьогодні розповсюдженим комплексним методом нематеріальної мотивації в цьому відношенні є соціальний пакет.

Соціальний пакет – це по суті, все те, що роботодавець готовий надати працівникам понад гарантоване законодавством. Вартість соціального пакета (див. рисунок 3.2) може досягати до половини заробітку працівника.

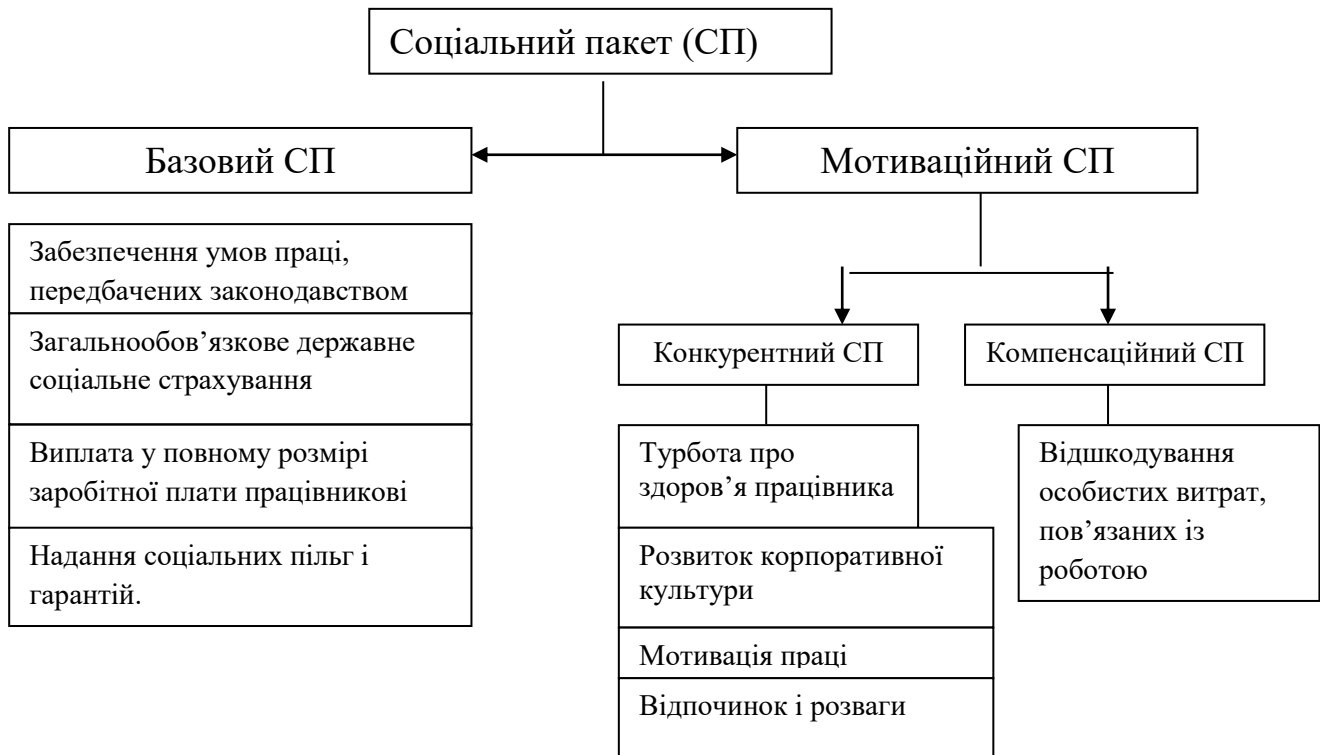


Рисунок 3.2 – Структура соціального пакета

Виходячи із зазначеної структури соціального пакета, він виконує три основні функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаційну. Їх реалізація має забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними задачами підприємства.

Отже, надання співробітникам соціального пакету – це можливість для роботодавця залучення, утримання, одержання лояльності співробітника, а також непряме стимулювання ефективності праці (таблиця 3.6).

Зважаючи із потреб персоналу і можливостей підприємства, а також конкурентних тенденцій та ситуацію на ринку, мною було запропоновано наповнення соціального пакету для працівників НВП «Поділля Буд:

- доставка працівників на роботу (актуально в період карантинних умов);
- часткова компенсація витрат на харчування;
- оплата мобільного зв'язку (включаючи робочих на виробництві);
- часткова компенсація витрат на оренду житла іногороднім;
- можливість отримати безвідсоткової позики на квартал;
- надання можливості виконувати окремі види роботи вдома.
- можливість скористатися послугами медсестри (масажиста на виробництві).

Таблиця 3.6 – Роль соціального пакета в компанії

Значення для керівників	Значення для працівників
<ul style="list-style-type: none"> - можливість залучення, утримання, одержання лояльності співробітника і побічно стимулювання до підвищення результативності праці; - посилення позитивного іміджу компанії на ринку праці; - економія на надання послуг і впевненість в тому, що кошти витрачені за призначенням. 	<ul style="list-style-type: none"> - поява відчуття соціальної захищеності; - отримання більш комфортних умов праці; - поява додаткового стимулювання до роботи; - отримання компенсації витрат власних коштів, витрачених на робочі цілі.

Таблиця 3.7 – Аналіз ефективності соціального пакету НВПІ «Поділля Буд»

Назва заходу	Вартість	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
«Соціальний пакет»	7575 грн	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість контролю плинності кадрів; 2. Збільшення рівня вмотивованості персоналу; 3. Збільшення показника продуктивності праці; 4. Залучення до складу підприємства потрібних висококваліфікованих працівників; 5. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу; створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Малий бюджет; 2. Неefективність соціального пакету може бути зумовлена неправильним добором його компонентів і їх перерозподілом всередині підприємства. 3. Вимагає великої кількості кваліфікованих кадрів для реалізації усіх позицій пакету.

Отже, виходячи із варіантного аналізу соціальної мотивації працівників, для НВПІ «Поділля Буд» вигідніше впроваджувати такий спосіб нематеріальної мотивації як «соціальний пакет», адже використання медичного страхування, як методу мотивації, досить дорого. Окремо потрібно звернути увагу на застосування інноваційного методу мотивації КРІ (див. нижче), адже досвід українських компаній, що використовують цей метод свідчить про його високу ефективність, та простоту впровадження. Для НВПІ «Поділля Буд» він є найбільш актуальний, тому що більшість працівників серед запропонованих методів мотивації відзначають саме матеріальні засоби.

3.3 Розробка системи мотивації персоналу НВПІ «Поділля Буд» із застосуванням варіантного підходу

Переважає більшість українських, в тому числі вінницьких, підприємств, утворених в 90-х роках того століття, сьогодні перебувають на 3-й стадії розвитку, згідно ЖЦО. Аналогічну трансформацію переживає і базове підприємство – НВПІ «Поділля Буд». На цій стадії оцінка діяльності персоналу має здійснюватись за чіткими критеріями. Мотиваційними факторами для співробітників виступають як матеріальні, так і нематеріальні стимули (можливість розвитку кар'єри, ріст кваліфікації, надбання нових навичок та досвіду тощо). На багатьох підприємствах назріла необхідність радикальної зміни системи оплати праці.

Зміна системи нарахування ЗП є вкрай болючою для персоналу, викликає відкритий та прихований опір, тому має бути виваженою та запроваджуватись із врахуванням науково-прикладних напрацювань в сфері управління змінами.

Згідно із завданням до МКР, розроблено дві альтернативні гнучкі системи оплати для працівників комерційного відділу «Поділля Буд»:

1-й варіант: Система ЗП на основі грейдів у вигляді індивідуальних бізнес-індексів (БІЗ); умовна назва – «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)».

2-й варіант: Система ЗП на основі індивідуальної та колективної мотивації через планування діяльності та бонусування за результатами; – умовна назва «Індивідуальний / колективний План-Бонус».

Методика «БІЗ-грейд-КПЕ». В системі «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)» я пропоную сумістити грейдування, використовуючи підхід компанії «Мастерфайбр», та Ключові Показники Ефективності (див. п. 1.3). Грейди у вигляді бізнес-індексів для різних рівнів та категорій працівників НВПІ «Поділля Буд» згідно структурної ієрархії (див. рис. 2.6) представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Бізнес-індекси (в балах) та корегуючі коефіцієнти (КПЕ) для комерційного персоналу НВПІ «Поділля Буд» (фрагмент)

Посада	БІЗ, бали	КРІ (КПЕ)
Виконавчий директор	100	
Головний інженер	85	
Головний бухгалтер	85	
Маркетолог	50	
Керівник відділу продажів	85	Сумарний обсяг продаж (0,7-1,3). Зменшення дебіторської заборгованості (0,8-1,2). Зменшення залишків неліквідного товару (0,9-1,1).
Завідуючий магазином	60	Виконання плану продаж (0,7-1,3). Трафік клієнтів (0,85-1,15) Конверсія (відношення відвідувачів до реальних покупців) (0,8-1,2).
Територіальний менеджер	50	Виконання плану продаж (0,7-1,3). Кількість залучених нових клієнтів (0,6-1,4).
Менеджер по продажам	40	Виконання індивідуального плану продаж (0,7-1,3). Кількість чеків (0,9-1,1). Середній чек (0,8-1,2).
і т.д.		

Основний процес в нарахуванні ЗП за даною методикою – це «розподіл пирога». «Пиріг» – це фонд ЗП; в даному випадку – для комерційного персоналу. Він розраховується відніманням від доходу всіх витрат і обумовленої власником частини прибутку, що може бути передбачено колективною угодою. Остаточний розмір заробітку кожного по цій системі визначається шляхом множення його БІЗ на кілька коефіцієнтів; за моїм баченням, на встановлені за результатами роботи вкінці місяця індивідуальні КПЕ. Далі «зарплатний пиріг» ділиться на

суму всіх, вже скорегованих, БІЗ. Таким чином визначається «ціна» одного бізнес-індексу. ЗП кожного розраховується множенням «ціни» БІЗ на встановлені для посади і скореговані за результатами роботи БІЗ кожного працівника.

Методика «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Ця методика є різновидом управління за цілями, оскільки орієнтована на планові показники. Зважаючи, що спроба запровадити «Систему Результат» призвела до погіршення командного духу, я пропоную для кожного працівника встановити індивідуальний та колективний бонуси.

Основні умови нарахування ЗП:

а) Математична умова: мінімальний план на одного торгового менеджера не повинен бути менше, ніж 20 % сумарного плану на відділ.

б) Умова продуктивності: торговий менеджер отримує командний бонус, якщо він зробив свій індивідуальний план (якщо ні, – він отримує лише ставку).

в) Умова стимулювання перевиконання плану: в будь-якому випадку торговому менеджеру добавляється 1% від суми перевиконання індивідуального плану.

г) Бонусний максимальний фонд повинен нараховуватись та озвучуватись щомісячно разом із постановкою планових цифр, а виплачуватись при умові виконання планових показників.

Розрахунок нарахування:

Оклад + бонус 1 (індивідуальний)+ бонус 2 (колективний).

Нарахування окладу здійснюється за 4 категоріями:

1 кат - 10000 грн.

2 кат - 12000 грн.

3 кат - 14000 грн.

4 кат - 16000 грн.

Присвоєння категорії надається при наступних умовах:

- 1) виконання плану протягом 2 місяців;
- 2) дотримання стандартів обслуговування персоналу;
- 3) дотримання лояльності – виконанні інших завдань керівництва та начальника відділу продаж, які можуть сприяти збільшенню об'ємів продаж, популяризації продукції або торгових марок мережі «Поділля Буд».

Категорії присвоюються начальником відділу продаж із застосуванням однієї із методик комплексного оцінювання персоналу.

Алгоритм розрахунку бонусів:

- 1 індивідуальний бонус для менеджера з продажу.

Надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання власного плану)

- 1 стимулюючий бонус для обслуговуючого персоналу (касир та зав. склад).

Надається 5% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові, що план виконує хоча б один менеджер).

- 1 індивідуальний бонус для провідного менеджера не надається.

- 2 командний бонус надається при умові виконання плану на відділ.

2 командний бонус для менеджера з продажу: надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання власного та колективного плану).

2 командний бонус для старшого менеджера.

Надається 25% від сумарного бонусного фонду на відділ (при умові виконання колективного плану).

2 стимулюючий бонус для обслуговуючого персоналу (касир та зав. склад): надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ при умові виконання колективного плану.

За моїм баченням, підхід «Індивідуальний / колективний План-Бонус» повинен активізувати як індивідуальну роботу, так і взаємовиручку та «взаємопідстраховування» при здійсненні робочих процесів.

Критерії для відбору ліпшого методу наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Критерії оцінки досконалості системи матеріальної мотивації

Критерії	«БІЗ-грейд-КПЕ»	«Індивідуальний / колективний План-Бонус»
Комплексність та всебічність впливу	10	5
Досягнення цілей «тимблдингу»	4	10
Простота розрахунків (практичність)	8	8
Гнучкість (врахування поточних результатів)	8	9
Дієвість	7	9
Σ балів	37	41

За результатами таблиці 3.9 ліпшим є система оплати праці «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Однак, варто врахувати, що порівняльна оцінка методик не є повною:

- 1) не враховує вагу кожного критерію (це вимагає окремого експертного дослідження);
- 2) система «Індивідуальний / колективний План-Бонус» підходить переважно для торгового персоналу, а «БІЗ-грейд-КПЕ» направлена на мотивацію всіх без виключення категорій працівників організації.

В принципі, дані системи для торгового персоналу можна сумістити, якщо індивідуальні та колективний плани інтегрувати через трансформації їх в КПЕ.

3.4 Методика оцінки персоналу в процесі управління змінами

Управління змінами – один із найскладніших процесів в практиці менеджменту. Сьогодні він, як і оцінка персоналу, виділився в окремий науково-прикладний напрямок та активно культивується на ринку консалтингових послуг. Менеджери компанії (в першу чергу, HR-менеджери) повинні грамотно підходити до даної проблеми, використовуючи відомі в науці та практиці напрацювання.

Зміна системи заробітної плати є особливо болючим процесом. Як правило, сприймається персоналом «в штики», не зважаючи на те, що нові підходи до

оплати праці мають нести матеріальні поліпшення для персоналу. Опір (відкритий чи прихований, що є ще гіршим) – неминучий.

Як відомо, опір змінам – це психологічний стан. Це означає, що ним можна управляти, використовуючи одну із відомих стратегій управління опором змінам:

- стратегію навчання;
- стратегію сприяння;
- стратегію переговорів;
- стратегію кооптації;
- стратегію маніпулювання;
- стратегію примусу.

Дуже важливо створити адекватну команду реформаторів, здатну повести за собою всіх працівників компанії, знівелювавши можливий опір. Її підбір має здійснюватись із врахуванням наступних принципів:

1. Висока посада. В команду обов'язково повинні входити старші менеджери, щоб підлеглі побоювались саботувати процес.
2. Компетентність. Команда реформаторів повинна в деталях знати сутність змін і чітко уявляти їх результати.
3. Довіра працівників. В команді мають бути представлені і неформальні лідери, які, як правило, є в кожному колективі.
4. Лідерські якості. Члени команди повинні мати схильність до управління. Вони повинні отримувати задоволення від досягнення практичних результатів.

Джон П. Костер дослідив основні причини, які обумовлюють крах організаційних змін:

- 1) самозаспокоєння;
- 2) невміння створити достатньо впливову команду реформаторів;
- 3) невміння формулювати кінцеві цілі;
- 4) недостатня пропаганда майбутніх результатів;
- 5) невміння протистояти раптовим перешкодам;
- 6) відсутність відчутних швидких успіхів;

- 7) передчасне святкування перемоги;
- 8) невідповідність нововведень корпоративній культурі.

Дуже важливо в ході ініціації та здійснення змін (наприклад, за моделлю К. Левіна) виявити прихильників змін і тих, хто їх підтримує, та опонентів змін із їхніми сподвижого поля». Це актуалізує окремий аспект оцінки персоналу: прогноз сили опору змінам і напрацюванню адекватних корегуючих дій. Особливо важливо дану роботу здійснювати в ході зміни системи оплати праці.

Інструментом для вказаної оцінки може служити карта сил впливу, розроблена консультантом з питань організаційного розвитку Тетяною Ковальновою та дещо модифікована в межах даної кваліфікаційної роботи. Вона побудована на двох загальновідомих гіпотезах :

1. Ступінь опору людини залежить від того, наскільки значні внутрішні зміни, які необхідно людині зробити, щоб прийняти зміни зовнішні.
2. Ступінь впливу співробітника на результат впровадження змін залежить від його ваги в організації.

Суть першої гіпотези. Якщо організаційна зміна для мене як співробітника пов'язана із заповненням нових форм, які відрізняються від старих, це, звичайно, неприємно. Раніше я могла заповнювати форми автоматично, одночасно слухаючи радіо і розмовляючи з колегою, а тепер мені треба зосередитися, щоб не зробити помилку. Проте далі легкого словесного незадоволення в період освоєння нової звички опір не піде. Але якщо окрім нових форм змінилися і процедури роботи і тепер, замість того щоб зателефонувати мені і дізнатися про стан контракту, будь-який співробітник може сам залізти в інформаційну систему, а потім зателефонувати і відчитати мене за те, що я знову забув оновити базу до терміну, – це вже дуже неприємно. З важливої людини, яка «сидить» на потрібній всій інформації (як я себе усвідомлюю), я перетворююся на маленький гвинтик в організації, який кожен норить «тугіше затягнути».

А якщо, при цьому, у мене помінявся колектив і, не дай Бог, керівник, справа зовсім погана. Всі напрацювання відносин, взаємодій, умов роботи – все те, що дозволяло відчувати себе у відносній безпеці і навіть отримувати

задоволення від роботи, – все «викинуто в смітєву корзину». Життя в організації треба починати з початку. А це вимагає великих емоційних зусиль, і ніхто не гарантує позитивний результат. Так росте опір співробітників до того, що змушує їх змінювати звички і відчуття власного «я» в компанії.

Тепер уявімо, що ми маємо справу з людиною амбіційною, що має до того ж свої плани на життя і в кар'єрі, а прийдешні зміни – перебудова організаційної структури – означають, що позиція такої людини, скажімо, комерційного директора, перестає існувати, оскільки компанія переходить на управління з бізнес-одиницям. І перед ним всього два варіанти: або переходити на керівництво однієї з бізнес-одниць із пониженням статусу, або ставати директором з логістики, тобто займатися нелюбимою справою. Тут лояльність до генерального директора входить в протиріччя з інтересами і амбіціями даного співробітника.

Але чи легко комерційному директору, який скоро стане колишнім, говорити відверто про це з генеральним, навіть якщо вони друзі дитинства. Не тільки не легко, але практично неможливо.

По-перше, сам факт прийняття такої структури частково зруйнував довіру до генерального («... він же бачив, що для мене немає місця в новій структурі, чому ж затвердив, може, звільнитися хоче ?»). По-друге, у нього вирвали опору під ногами, він розгублений і злиться (психологічний контракт в сильних управлінських командах передбачає врахування інтересів членів команди при прийнятті рішень), по-третє, в такій ситуації дуже небезпечно бути відвертим і говорити про свої бажання і небажання – можна отримати звинувачення в нелояльності. Очікувати від топ-менеджера, який потрапив в таку ситуацію, підтримки починань можна лише по наївності. Ухвалення змін означає для нього перегляд усієї системи власних цінностей і життєвих планів (рисунок 3.3).

Зусилля - це витрати сил та енергії працівника, необхідні для того, щоб прийняти зміни і спокійно (ефективно) працювати в новому середовищі. У параметрі «час» відображається тривалість адаптації до нового. Якщо ми говоримо про зміну ціннісних орієнтирів, час на адаптацію можна порівняти з

тривалістю робочого життя людини.

зусилля	Цінності Інтереси Статус Підлеглисть Процедури Методи
	час

Рисунок 3.3 – Модель зростання сили опору в залежності від часу та зусиль на здійснення змін працівником

Суть другої гіпотези. Згідно з популярною матрицею людських ресурсів всіх співробітників організації з певною часткою суб'єктивізму можна помістити в один з чотирьох квадрантів, в залежності від поточного результату роботи і здібностей (рисунок 3.4).

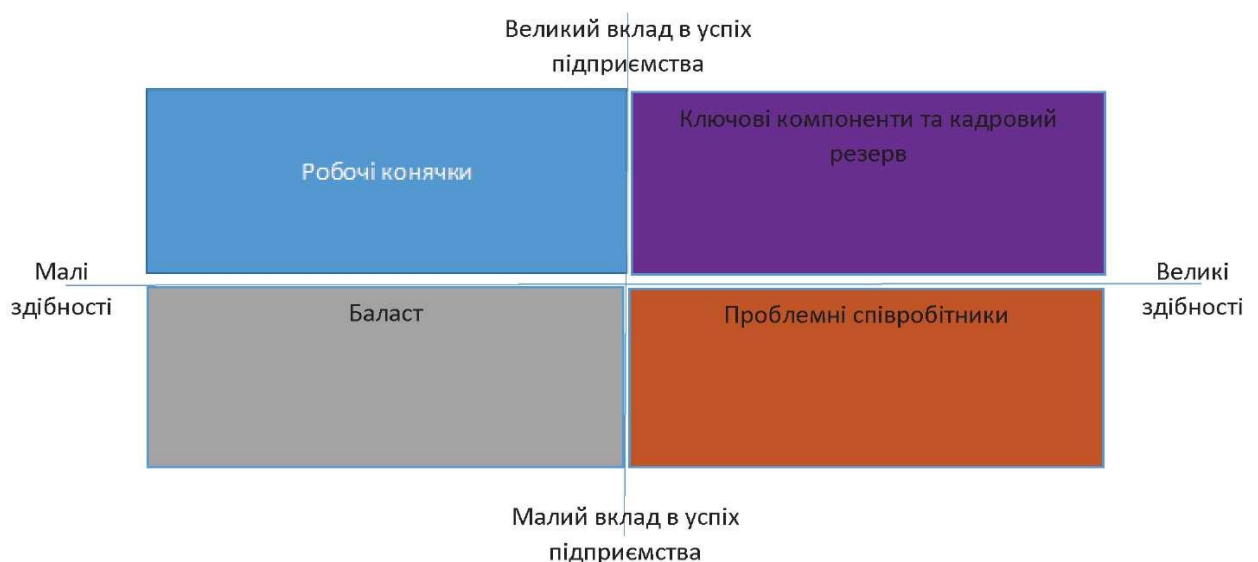


Рисунок 3.4 – Матриця класифікації людських ресурсів

Таким чином, в будь-якій організації є якась кількість баласту –

співробітників з невизначеними здібностями і явно не бажаними віддавати всі сили на благо організації; робочі конячки – люди, віддані своїй справі та організації, але досягли максимуму в застосуванні своїх здібностей; проблемні співробітники – яскраві особистості, з якоїсь причини не мотивовані на роботу в цій конкретній організації, і, нарешті, надія і опора будь-якої компанії – ключові компетенти і кадровий резерв.

З'єднання двох таблиць дає можливість побудувати **карту сил впливу** на процес змін (рисунк 3.5).

Карта сил впливу													
-						+							
						Ключові компоненти							
						Кадровий резерв							
						Робочі конячки							
						Проблемні співробітники							
						Баласт							
Цінності	Інтереси	Статус	Підпорядкування	Процедури	Методи		Методи	Процедури	Підпорядкування	Статус	Інтереси	Цінності	

Рисунок 3.5 – Шаблон карти сил впливу

Методика роботи із картою сил впливу. Всіх співробітників, яких стосується процес змін, ми позначаємо в один із квадрантів матриці, залежно від того, до якої категорії вони належать і що саме змінюється для них при проведенні змін. Якщо зміни носять позитивний характер, поміщаємо їх в праву частину матриці, якщо негативний – в ліву.

Потім, використовуючи вагові коефіцієнти (див. таблицю 3.6), визначаємо чисельне значення сил опору і сил підтримки. Наприклад, якщо при реорганізації у одного ключового компетентного змінюється статус, це дає $1 \times 5 = 5$ балів. Але якщо при цьому п'ять осіб отримують підвищення статусу, це дає 25 балів. Таким чином, один із аспектів соціальної ефективності позитивний, і це говорить про позитивний результат зміни.

Карта сил впливу – вагові коефіцієнти													
-						+							
-10	-9	-5	-4	-3	-3	Ключові компоненти	3	3	4	5	9	10	
-5	-4	-4	-2	-1	-1	Кадровий резерв	1	1	2	4	4	5	
-5	-5	-4	-4	-2	-2	Робочі конячки	2	2	4	4	5	5	
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Проблемні співробітники	1	1	2	2,5	3	3	
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Баласт	1	1	2	2,5	3	3	
Цінності	Інтереси	Статус	Підпорядкування	Процедури	Методи		Методи	Процедури	Підпорядкування	Статус	Інтереси	Цінності	

Рисунок 3.6 – Приклад використання карти сил впливу

Вагові коефіцієнти (рисунок 3.6) можуть корегуватись HR-менеджментом конкретної компанії, виходячи із систематизованих спостережень. Реальні проблеми з впровадженням змін виникають, якщо вони проводяться без якої б то не було програми супроводу змін при загальному результаті аналізу сил впливу менш ніж «-30».

Це той рубіж, за яким необхідно ретельно проаналізувати причини такого результату, продумати індивідуальне рішення та індивідуальний підхід до

кожної сильної фігури, що опинилася в негативній зоні, і спланувати детальні заходи щодо супроводу, реалізуючи вище наведені стратегії. При більш позитивному результаті інерція організації та людського мислення, як правило, грає на руку керівництву, і мудрому керівникові вистачає досвіду в поєднанні зі здоровим глуздом для подолання негативних тенденцій в організації.

Крім аналізу сил впливу рекомендую, при зміні системи оплати праці (див. п. 3.3) дотримуватись певних принципів, які можуть бути запобіжниками формуванню активного незадоволення в колективі та опору даній зміні і забезпечувати певний баланс у взаємостосунках «організація – персонал». А саме:

- 1) працівники не повинні отримувати менше, ніж отримували при іншій системі;
- 2) працівники повинні хотіти якісно робити свою роботу працівники повинні хотіти допомогти своїм колегам в конкретній ситуації або, методом переконання, заставити їх працювати ефективніше (командна робота);
- 3) працівники повинні хотіти допомогти своїм колегам в конкретній ситуації або, методом переконання, заставити їх працювати ефективніше (командна робота);
- 4) не має бути перевищений бонусний фонд.

Висновки до третього розділу

Отже, в рекомендаційній частині даної кваліфікаційної роботи пропонується наступне. На основі прийнятої в організації оцінки персоналу (1 раз на півроку) переглядати ставку заробітної плати працівника. Для визначення мотиваційних чинників кожного пропонується деталізована лист-анкета для мотиваційного моніторингу. В роботі економічно оцінені матеріальні затрати, у випадку зростання середньої ставки, наприклад, на 10%. Необхідний фонд для компанії в цьому випадку становитиме 63703 грн.

Як альтернатива даному підходу до розвитку матеріальної мотивації

пропонується атестація працівників 1 раз на 3-и роки із застосуванням, за результатами атестації», «відкладених» премій (шведський досвід). Це стимулюватиме працівників до продуктивної праці довгий період та стримуватиме їх від переходу до інших компаній.

Як інструмент для атестації, запропонована модель комплексної оцінки працівника, яка направлена на встановлення таких складових: якостей кожного працівника, його трудової поведінки та оцінки результатів діяльності. Розроблена відповідна оціночна шаблон-форма і шкала зміни оплати праці з урахуванням результатів атестації.

Для керівників підприємства, в якості додаткової матеріальної винагороди, пропонуються цінні подарунки за результати ефективного управління, як більш мотивуючий спосіб, зважаючи на рівень їх зарплат.

Серед арсеналу способів нематеріальної мотивації (або непрямой матеріальної мотивації) запропоновано комплексний підхід через формування адекватного «соціального пакету». Оцінена його вартість, позитивні і негативні аспекти.

На альтернативній основі пропонуються дві можливі нові системи оплати праці з умовними назвами «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)» та «Індивідуальний / колективний План-Бонус». За певними критеріями ліпшою представляється друга система. Однак, вона більше підходить для працівників комерційної сфери.

Обидві методики розроблені із врахуванням прогресивних підходів до матеріальної мотивації, які детально досліджені та відображені в 1-му розділі даної кваліфікаційної роботи: зокрема, методики грейдування, управління за цілями, розробкою індивідуальних КРІ (КПЕ).

Будь-які зміни в організації, а тим паче бажання змінити систему оплати праці, викликають опір. Пропоную, в процесі планування та здійснення, змін здійснювати спеціальну оцінку персоналу. Дана оцінка має допомогти побудувати «силове поле», тобто класифікувати персонал за прогнозним ступенем опору і розробити відповідні запобіжні заходи. Для оцінки персоналу в цьому аспекті запропонована методика побудови «Карти сил впливу».

ВИСНОВКИ

Оцінка персоналу на сьогодні сформувалася, як окремий напрямок менеджменту, який виділився із сфери управління людськими ресурсами. Оцінювання персоналу – це процедура виявлення ступеня адекватності характеристик працівника, його результатів діяльності та трудової поведінки конкретним вимогам. Саме оцінка персоналу дозволяє визначити стан та потенціал кадрового складу, його сильні та слабкі сторони, перспективи та напрямки розвитку. Вона є підґрунтям для прийняття кадрових рішень, розуміння причин успіхів та фіаско кадрової політики і ефективності діяльності підприємства. Досконале оцінювання персоналу сприяє формуванню належного мікроклімату в колективі, формуванню ефективного стилю управління людськими ресурсами і стає стержневою цінністю корпоративної культури.

В практиці управління людськими ресурсами для оцінювання працівників використовується різноманіття видів, методик, способів оцінки та різних інструментів HR-менеджменту. Серед основних методів: описовий, методи класифікації, оцінка нормативом роботи, моделювання ситуації (рейтингові поведінкові установки), метод анкет, різноманітні опитувальники, тестування різного роду, порівняння, метод алфавітно-числової шкали, різні типи інтерв'ю, метод комітетів, метод «360°», метод незалежних суддів, «центр оцінки», ділові ігри, стандартні оціни, KPI тощо.

Традиційна оцінка персоналу орієнтована на визначення того, що сталося. Сучасний підхід більше орієнтований на розвиток, з акцентом на те, чому це сталося і що потрібно виправити.

Визнаним на сьогодні в практиці HR-менеджменту є система оцінки, орієнтована на компетенції. Визначення компетенцій дозволяє створити портрет ідеального працівника не тільки для кожної окремої фірми, але і для кожної штатної позиції. Ще один підхід щодо оцінки персоналу – керівництво за цілями: полягає в сумісній постановці завдань керівником і підлеглим та оцінці їх виконання по закінченні звітного періоду. Щодо комплексності та всебічності

оцінки, то тут варто відмітити метод «360°», «центр оцінки» та методику комплексної оцінки, розроблену Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989р.) і вдосконалену Київським національним економічним університетом.

Логічно, що досконала мотивація персоналу можлива лише з врахуванням результатів ретельної і виваженої оцінки кожного. Серед актуальних сьогодні способів мотивації виділяють як матеріальну, так і нематеріальну (або непрямую матеріальну) мотивацію.

У будівництві заборгованість із виплати заробітної плати станом на 1 квітня 2020 року склала 52,9 млн грн, що більше на 22,3 % порівняно з січнем 2020 року та менше на 1,5 % порівняно з березнем 2020 року. Не дивлячись на певну позитивну динаміку макропоказників даної сфери, все ж мусимо констатувати, що будівництво та промисловість будівельних матеріалів в останні роки практично перебувають в стані стагнації. Наприклад, зростання зданої в експлуатацію житлової площі пояснюється «будівельною амністією», тобто спрощеною процедурою прийомки будівельних об'єктів, збудованих раніше без відповідних дозволів. А частка будівництва у ВВП складає лише 2,3 % (для порівняння, освіта – 4,4%). Недолуга боротьба із корупцією в сфері архітектурно-будівельного контролю обумовила лише зростання кількості незаконних забудов.

Природно, що показники виробництва будівельних матеріалів корелюються із показниками виконання будівельно-монтажних робіт та іншими макропоказниками будівництва. Обсяги окремих із основних будматеріалів суттєво знизилися, інших – зросли. Зокрема, виробництво блоків, цегли, бетону чи штучного, бетону для будівництва виросло на 25,8% (вироблено 110,7 тис. т); виробництво елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону чи штучного каменю – виросло лише на 1 % (вироблено 226,2 тис. т.).

Результати господарської діяльності та фінансового стану базового підприємства – НВП «Поділля Буд» – свідчать про покращення ситуації на підприємстві. Зросла прибутковість та рентабельність, зменшилась залежність

від кредиторів. При цьому суттєво виросла середньооблікова кількість персоналу – до 57-и чоловік, що непрямо підтверджує актуальність обраної теми даної кваліфікаційної роботи.

Дослідженні особливості оцінки та мотивації персоналу на приватному підприємстві «Поділля Буд». За усталеною практикою оцінка проводиться під час співбесіди, після випробувального терміну, та кожних півроку. Спроба запровадити «Систему Результат» (схожу із підходом «360 градусів») виявилася провальною і зазнала фіаско, обумовивши такі негативи, як провокація конфліктів, відсутність взаємовиручки, погіршення мікроклімату, демотивація до продуктивної та творчої роботи.

Заробітна плата на НВПІ «Поділля Буд» нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Додаткова зарплата призначається за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці. Форми додаткової доплати: доплати за неблагополучні і шкідливі умови праці; надбавки за сумісництво професій і виконання додаткових обов'язків; доплати за роботу у вечірню зміну; доплати за ненормований робочий день тощо. На підприємстві запроваджені і інші компенсаційні виплати. Передбачені дисциплінарні впливи, в тому числі штрафи, у випадку порушення технології, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку.

Так як підприємство, за теорією ЖЦО, знаходиться на етапі переходу до 3-ї стадії, то, зокрема, назріла необхідність радикального розвитку систем мотивації; особливо, модернізації системи оплати праці. Природно, що дану роботу варто здійснювати після ретельної оцінки персоналу підприємства та умов його роботи.

В рекомендаційній частині МКР запропоновано альтернативні підходи до періодичності та методики системної, регулярної оцінки персоналу. Напрацьовані способи мотивації за результатами того чи іншого способу оцінки.

Для впливовості нематеріальної та непрямой матеріальної мотивації пропонується склад «соціального пакету». Оцінений його бюджет.

На альтернативній основі пропонуються дві нові системи оплати праці з

умовними назвами «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)» та «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Обидві методики розроблені із врахуванням прогресивних підходів, а саме: методики грейдування, управління за цілями, розробкою індивідуальних КРІ (КПЕ). Для безболіснішого запровадження модернізованої системи оплати праці пропонуємо здійснювати попередню оцінку персоналу в аспекті виявлення ступеню потенційного опору зміні. Це має допомогти вибрати стратегію здійснення змін, адекватніше сформувати команду реформаторів та розробити відповідні тактичні запобіжні заходи. Для оцінки та класифікації персоналу в цьому аспекті розроблена методика побудови «Карти сил впливу», яка покликана допомогти розробити, так зване, силове поле змін та забезпечити успішність їх здійснення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаптев В. І. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів [Електронний ресурс]: дис. ... док. економ. наук : 08.00.07 / В'ячеслав Ігорович Лаптев. – Харків, 2019. – 570 с. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/Laptyev-V.I.-Disertaciya-Vchenna-rada-D-64.055.02-2019.pdf> .
2. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом [Електронний ресурс] : електронний журнал / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 20. – Режим доступу до журн.: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-Butenko.pdf?sequence=1> .
3. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. [для студ. ЗДІА екон. спец.] / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – 475 с.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2000. – 200 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
6. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
7. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / [Головатий М.Ф. (кер. авт. кол.), Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. та ін.]. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
8. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу: Економічний аналіз: зб. наук. пр. / Т. В. Сівашенко. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип.8. – ч.2. – С. 315.
9. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008. – 234 с.

10. Продіус О. І. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] : електронний журнал / О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 172. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf> .
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова - К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
12. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації / О. П. Білінська. – Економіка Криму. – 2011. – №3 (36). – С. 103.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк, Я. В. Крушельницька. – ред. Данюк В. М., 2ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
14. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
15. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці [Електронний ресурс]: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.07 / Сергій Миколайович Маклаков. – Кропивницький, 2019. – 271 с. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf .
16. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
17. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О. А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 206-213. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2014_86_22 .
18. Новая система мотивации Дэниеля Пинка 3.0 [Електронний ресурс]: джерело: knigikratko.ru. – Режим доступу: <https://econet.ru/articles/183428-novaya-sistema-motivatsii-denielya-pinka-3-0> .

19. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
20. Замула І. В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку/ І. В. Замула, К. В. Шиманська // Міжнародний збірник наукових праць. – 2013. – № 2(20) – С. 201.
21. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010. – 226 с.
22. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / [Маслов Е.В. и др.], под ред. Шеметова П. В. – М.: ИНФРА-М; НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. – 312 с.
23. Компетентність і компетенції персоналу [Електронний ресурс]: джерело: електронна бібліотека: <https://stud.com.ua/menedzhment/>. – Режим доступу: https://stud.com.ua/86632/menedzhment/kompetentnist_kompetentsiyi_personalu .
24. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / под ред. Моргунова Е.Б. // Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом». – М.: ЗАО «Бизнесшкола «ИнтелСинтез», 2011. – 464 с.
25. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – 8е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
26. Комплексна оцінка персоналу [Електронний ресурс]: джерело: База знань Allbest: <https://knowledge.allbest.ru/>. – Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/management/00346583_0.html .
27. Скопылатов И. А. Управление персоналом: учебник / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. - СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 400 с.
28. Михайлова А. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR [Електронний ресурс] / А. Михайлова // джерело: HURMA – система процесів HR, рекрутингу та OKR: <https://hurma.work/> . – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> .

29. Єськов О.Л. Оцінка персоналу – важливий чинник сертифікації кадрів/ Єськов О.Л., Пашута М.Т. // Формування ринкових відносин в Україні, 2007. – № 3 (70). – 157 с.
30. Лабенська Т.М. Розробка методики оцінки персоналу підприємства / Лабенська Т.М. // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво / голова редакційної ради: Коріньєв В.Л., 2007. – № 4 – 160 с.
31. Могилевкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Могилевкин Е.А., Новгородов А.С., Клиников С.В. – СПб.: Речь, 2012 – 320 с.
32. Ратнер Г. Современные эффективные системы оплаты труда [Електронний ресурс]: за матеріалами журналу «Генеральний директор» / Г. Ратнер. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=629&print=true> .
33. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
34. Лужеренко М. М. Вітчизняний та зарубіжний досвід вдосконалення оплати праці на підприємствах [Електронний ресурс]: за матеріалами журналу «Экономические науки» / М. М. Лужеренко, А. О. Єфремова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/176/knp176_19-21.pdf.
35. Семко Л. Удосконалення оплати праці на промислових підприємствах /Л. Семко // Піп. – 2003. – №4. – С. 135–136.
36. Несен Л. М. Інноваційні підходи до системи оплати праці в посередницьких організаціях / Л. М Несен, В. В. Несен // Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – С. 337-340.
37. Ратнер Г. Современные эффективные системы оплаты труда [Електронний ресурс]: за матеріалами журналу «Генеральний директор» / Г. Ратнер. –

- Режим доступу:
<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=629&print=true>.
38. Переменные системы оплаты труда [Электронный ресурс]: источник RAYTER INC. – Режим доступа: <http://wsclan.narod.ru/manager/5/33.html>.
39. Бідюк О.О. Система Грейдів як іноваційна форма оплати праці [Електронний ресурс] / О. О. Бідюк. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DN_2009/Economics/43228.doc.htm.
40. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. – 2011, № 7. – С. 9-16.
41. Беленкова М.І., Глущенко В.В. Застосування грейдової та інших прогресивних систем оплати праці на сільськогосподарських підприємствах // Облік і фінанси. – 2012. – № 3. – С. 133-137.
42. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами / Р. С. Кропивницький // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 13. – С. 118-124.
43. Митякин В. Лучшая система оплаты труда на малом предприятии [Электронный ресурс] / В. Митякин // источник BusinessForward. – Режим доступа: <http://www.homearchive.ru/business/hom0252.html>.
44. Юшин В. П. Система «Результат». Теория и практика переориентации общественного сознания с борьбы на единство: пособие / В. П. Юшин, А. Н. Юшина. – Луцк: ВАТ «Волинська обласна друкарня», 2003. – 560 с.
45. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А.Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Пріоритети управління людським капіталом. – 2016. – С. 323-333.
46. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт/ В. Летягин // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.
47. Лошенко І. Р. Актуальні аспекти використання маркетингових програм на ринку будівельних матеріалів/ І. Р. Лошенко // Маркетинг в Україні. – 2004. – №2. – С.37-42.

48. Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація [Електронний ресурс]: джерело Buildportal: Будівельний портал №1 <http://budport.com.ua/> – Режим доступу: <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya> .
49. Гамалій В. Ф. Прогнозування розвитку національного будівельного ринку в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчик, О. В. Ткачук // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 4(24). – С. 25-29. – Режим доступу: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/6_1.pdf (назва з екрану, дата звернення - 5.10.2018 р.).
50. Фісуненко Н. О. Підходи до дослідження стану будівельної галузі. Забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, можливості, перспективи: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Ужгород, 1617 лютого 2018 року) / за заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – С.40-43.
51. Латишева О. В. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Латишева, А. Д. Сайко (Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ) // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – №2(56). – С. 66-73. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/158397> .
52. Брикайло Ю. Відновлення держархбудконтролю: ТСК vs КМУ [Електронний ресурс] / Ю. Брикайло // джерело: DREAMDIM (сайт адвоката Юрія Брикайло). – грудень 2020 року. – Режим доступу: [HTTPS://DREAMDIM.UA/UK/ARTICLES/](https://DREAMDIM.UA/UK/ARTICLES/) .
53. Паспорт будівельної галузі, промисловості будівельних матеріалів станом на 10.05.2020 [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад та територій України // Офіційний веб-сайт Міністерства. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/pricing/rozvitok->

budivelnoyi-diyalnosti/pasport-budivelnoyi-galuzi-promyslovosti-budivelnih-materialiv-stanom-na-10-05-2020/ .

54. Калініченко Л. Л. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України [Електронний ресурс] / Л. Л. Калініченко, Ю. Р. Сидорова // Молодий вчений. – 2017. – Вип. №4.4 (44.4). –С.64-69. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/15.pdf>.
55. Тенденції ринку будівельних матеріалів: курс на імпортозаміщення [Електронний ресурс] / Investment estate: Інвестиції, комерційна нерухомість, земля, бізнес. – Режим доступу до ресурсу: <https://investment-estate.com/uk/novosti/tendencii-rynka-stroitelnyh-materialov-kurs-na-importozame-shchenie> .

ДОДАТКИ

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ММЕ

_____ д.е.н., проф. Н. П. Карачина

«06» жовтня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОСТІ
БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ
ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО
ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОДІЛЛЯ БУД»)

08-38. МКР.006.00.000ПЗ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:

_____ к.т.н., доц. Несен Л. М

«06» жовтня 2020 р.

Виконавець: ст. гр. МЗД -19м

_____ Котенко В. С.

«06» жовтня 2020 р.

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «25» вересня 2020 р. №214. Дата початку роботи – 06.10.2020 р. Дата закінчення роботи – 20.11.2020 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо управління оцінкою персоналу на підприємствах промисловості будівельних матеріалів, аналіз теоретичних та прикладних аспектів даного елементу HR-менеджменту та побудова ефективної системи мотивації на основі комплексної оцінки на НВПІ «Поділля Буд».

Досягнення зазначеної мети обумовило вирішення таких основних задач:

- висвітлити базові категорії теми дослідження, а саме – «оцінка персоналу», «мотивація», «стимулювання», їх генезис та особливості;
- розглянути класичні і сучасні методики та процедури оцінки персоналу;
- дослідити особливості здійснення стимулювання персоналу, теорії мотивації, сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах, форми матеріального і нематеріального стимулювання;
- проаналізувати стан будівництва та промисловості будівельних матеріалів в Україні, в тому числі особливості матеріального стимулювання працівників галузі;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2017–2019 рр.;
- здійснити аналіз підходів до оцінки персоналу на НВПІ «Поділля Буд», особливості систем оплати праці та нематеріального стимулювання;
- розробити пропозиції по вдосконаленню матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підприємства, модернізації системи оплати праці;
- напрацювати інструменти для оцінки персоналу в ході здійснення проектів змін, в тому числі в системі мотивації.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Закони України, що регулюють діяльність підприємств у сфері оплати праці, підручники і посібники з питань оцінки персоналу та проблем мотивації, матеріали офіційних сайтів, дані статистичної та фінансової звітностей (ф.1 «Баланс», ф.2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б))

4 Джерела розробки

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – 8е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
2. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. [для студ. ЗДІА екон. спец.] / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – 475 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008. – 234 с.
5. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці [Електронний ресурс]: дис. ... канд. економ. наук : 08.00.07 / Сергій Миколайович Маклаков. – Кропивницький, 2019. – 271 с. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf .
6. Михайлова А. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR [Електронний ресурс] / А. Михайлова // джерело: HURMA – система процесів HR, рекрутингу та OKR: <https://hurma.work/> . – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> .
7. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
8. Латишева О. В. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки [Електронний ресурс] / О. В. Латишева, А. Д. Сайко (Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ) // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – №2(56). – С. 66-73.
9. Паспорт будівельної галузі, промисловості будівельних матеріалів станом на 10.05.2020 [Електронний ресурс] / Міністерство розвитку громад та територій України // Офіційний веб-сайт Міністерства. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/pricing/rozvitok-budivelnoyi-diyalnosti/pasport-budivelnoyi-galuzi-promyslovosti-budivelnih-materialiv-stanom-na-10-05-2020/> .

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Виконавець НДР – Котенко Віталій Сергійович.

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрямки покращення комплексної оцінки персоналу на підприємстві промисловості будівельних матеріалів та вдосконалити системи матеріального і нематеріального стимулювання, використовуючи методи:

- структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення й упорядкування термінології);
- метод логічного узагальнення (для теоретичного обґрунтування значення поставлених задач);
- системний і комплексний аналіз (для моделювання комплексної оцінки персоналу);
- економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства і модернізації системи оплати праці та нематеріального стимулювання);
- аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при аналізі стану будівництва та промисловості будівельних матеріалів в Україні, для зіставлення фактичних даних в динаміці).

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Березень-квітень поточного року
2	Теоретичне дослідження	Теоретико-методичні основи управління мотивацією на основі системи оцінки персоналу	Травень-червень поточного року
3	Аналітична частина дослідження	Характеристика стану будівництва і промисловості будівельних матеріалів, аналізування діяльності НВП "Поділля Буд" та внутрішньофірмової системи оцінки і мотивації персоналу	Вересень поточного року

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення систем оцінки і стимулювання персоналу на НВПІ «Поділля Буд»	Жовтень поточного року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад поточного року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. Дооформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад поточного року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві НВПІ «Поділля Буд» з метою поліпшення трудової поведінки його працівників, покращення корпоративної культури і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності та підвищення якості трудового життя.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.