

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА

УДК: 331.101.3:330.342.146:334.716(043.3)

**ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ
ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.07 – демографія, економіка праці,
соціальна економіка і політика

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Хмельницький – 2019

Дисертацією є кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.
Робота виконана у Хмельницькому національному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Ведерніков Михайло Данилович,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри управління персоналом
і економіки праці.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Захарова Оксана Володимирівна,
Черкаський державний технологічний університет
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри менеджменту
та бізнес-адміністрування;

доктор економічних наук, професор
Дороніна Ольга Анатоліївна,
Донецький національний університет імені Василя
Стуса (м. Вінниця) Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки.

Захист відбудеться «3» липня 2019 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 70.052.01 Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110/1.

Автореферат розісланий «__» травня 2019 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О. І. Гончар

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни мотивації персоналу більшості промислових підприємств. В сучасних умовах важливо не лише зацікавлювати працівників, а й створювати умови для їхньої вмотивованості досягати стратегічних та тактичних цілей, а також реалізувати місію та стратегію. Дієві інноваційні підходи до формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність працівників, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу промисловим підприємствам покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику. В умовах сьогодення з'являється необхідність більш ґрунтовних підходів до формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств і використання з цією метою різноманітних інновацій. Таким чином, актуалізується необхідність розроблення теоретичних і прикладних положень з формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців з питань мотивації. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, М. Ведерников, М. Войнаренко, Л. Волянська-Савчук, В. Воронкова, Н. Гавкалова, О. Гончар, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єгоршин, О. Жилін, О. Захарова, С. Іванова, П. Капустянський, А. Колот, Г. Куліков, С. Лучик, М. Магура, М. Мескон, І. Мишурова, В. Нижник, Г. Савіна, Н. Самоукіна, М. Семикіна, В. Стадник, А. Тельнов, Тимошенко, Х. Хекхаузен, Н. Хрущ, С. Цимбалюк, О. Чернушкіна, Л. Чорна та ін.

Методологічні засади дослідження компенсаційного пакету висвітлили у своїх працях всесвітньо відомі вчені: В. Гриньова, О. Грішнова, Н. Горелов, В. Данюк, О. Дороніна, Г. Завіновська, О. Захарова, А. Колот, Ф. Лютенс, Дж. Мілкович, М. Мескон, С. Мошенський, В. Соломанідін, С. Цимбалюк.

Однак теоретичні засади, кількісні методи оцінювання та контролінг мотивації персоналу залишаються поза увагою дослідників. Характерними тенденціями у діяльності промислових підприємств є недосконалість науково-методичних засад мотивації персоналу за активну трудову поведінку. Відсутність на багатьох підприємствах стратегії розвитку заважає формуванню чіткої стратегії та політики мотивації.

Актуальність означеної проблеми зумовила вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.

Дисертаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Так, у процесі виконання держбюджетних тем: «Управління персоналом підприємства в умовах ринкової трансформації економіки» (номер ДР 0109U000519) розглянуто сутнісну характеристику мотивації персоналу, «Управління недержавною підсистемою інфраструктури фінансового ринку для забезпечення соціально-економічного розвитку країни» (номер ДР 0111U002302) визначено роль компенсаційного пакету у мотивації персоналу на підприємстві, запропоновано побудова мотиваційного профілю компенсаційного пакету, «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер ДР 0117U001169) проведено економіко-статистичний аналіз мотивації персоналу на вітчизняних промислових підприємствах, запропоновано впровадження контролінгу мотивації персоналу на промислових підприємствах, «Підвищення мотивації персоналу ПАТ «Укрелектроапарат» (номер ДР 016U007215) розглянуто сутність компенсаційного пакету в мотивації персоналу підприємства, розроблено методичні рекомендації формування компенсаційного пакету підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є визначення науково-теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- розкрити сутність понять і категорій теорії й практики мотивації персоналу та узагальнити основні концептуальні положення щодо її трактування;
- зробити ретроспективний аналіз еволюції основних теорій мотивації;
- дослідити та узагальнити основні теоретичні підходи до формування компенсаційного пакету;
- проаналізувати складові елементи компенсаційного пакету на промислових підприємствах;
- зробити ґрунтовний аналіз специфіки закордонного досвіду мотивації персоналу з використанням компенсаційного пакету;
- дослідити досвід мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах в аспекті застосування різноманітних компонентів компенсаційного пакету;
- розробити теоретико-методичні основи та практичні рекомендації формування соціального пакету на засадах кластерного аналізу;
- розробити мотиваційний профіль компенсаційного пакету з визначенням основних його компонентів та значенням кожного з них;
- розробити заходи контролінгу мотивації персоналу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах.

Об'єктом дослідження виступають процеси формування компенсаційного пакету в аспекті мотивації персоналу промислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач у роботі було використано низку наукових і спеціальних методів наукового дослідження: історико-логічний – при дослідженні розвитку мотивації персоналу; метод експертних оцінок – при дослідженні фактичного стану мотивації персоналу на промислових підприємствах; абстрактно-логічний – при дослідженні сутності різноманітних понять і категорій мотивації персоналу; порівняльно-економічний – при здійсненні порівняльного аналізу різноманітних економічних процесів, тенденцій, явищ тощо; наукового узагальнення – при здійсненні науково-теоретичних висновків, підведенні підсумків тощо.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, матеріали Державної служби статистики України, Державного центру зайнятості, наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали статистичної звітності та соціологічних обстежень промислових підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та вирішенні наукового завдання розробки інноваційних підходів до формування компенсаційного пакету мотивації персоналу промислових підприємств. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено теоретико-методичне обґрунтування формування соціального пакету на засадах кластерного аналізу, що дозволило сформувати за принципом піраміди перелік найбільш рейтингових елементів соціального пакету та зробити їх поділ на основні і додаткові; при цьому, на відміну від існуючих підходів, спрямованих на розробку єдиного соціального пакету для всіх працюючих, в роботі запропоновано та обґрунтовано такі його різновиди: базовий, стандарт, бонус, еліт, які дозволяють врахувати персоналізовані матеріальні і нематеріальні інтереси працівників та посилити їх мотивацію до більш ефективної й продуктивної праці, а отже і успішного вирішення на цій основі різноманітних завдань підприємства;

удосконалено:

– алгоритмічний підхід оцінки і діагностики мотивації персоналу на засадах контролінгу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах; запропоновано поетапний метод проведення контролінгу з визначенням змісту та цільової спрямованості кожного з них; розроблено адаптаційну модель, що передбачає аналіз вихідних даних, прийняття управлінських рішень, реалізацію і контроль виконання різноманітних заходів, пов'язаних з використанням компенсаційного пакету, уточненням його змісту та коригуванням; запропоновано трирівневу оцінку мотивації персоналу, що дозволяє в процесі мотиваційного аудиту отримати комплексні дані про інституціональну, внутрішню і соціальну ефективність системи мотивації персоналу підприємства;

– науково-методичні підходи до визначення переліку компонентних складових компенсаційного пакету персоналу промислових підприємств, що передбачають існування різних вікових і статусних груп та категорій персоналу з різними власними уподобаннями та доцільність їх врахування в структурі компенсаційного пакету; запропоновано індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету, що ґрунтується на формуванні базового стандартного пакету, якій містить адекватний перелік всіх необхідних матеріальних і нематеріальних виплат та низку його індивідуалізованих модифікацій у межах внутрішньої цільової аудиторії, диференційованих за переліком різноманітних виплат, благ і послуг соціального пакету; відзначено позитивний вплив індивідуальних соціальних пакетів на мотивацію працівників та економічні показники діяльності промислових підприємств;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат в аспекті вдосконалення визначення поняття «мотивація» персоналу, що, на відміну від інших підходів, до тлумачення цього поняття, які зосереджуються лише на окремих аспектах цього поняття, а тому не є повними і вичерпними, в роботі доведено, що мотивація – це найважливіша функція управління персоналом в системі менеджменту підприємства, що передбачає повне або часткове впровадження в економічну практику промислових підприємств компенсаційного пакету як ефективного інструменту спонукання працівників до праці; це створює необхідну науково-теоретичну базу формування на підприємстві потужного мотиваційного середовища, а отже належного впливу на матеріальні і нематеріальні інтереси персоналу підприємства;

– застосування мотиваційного моніторингу оцінки компонентних складових компенсаційного пакету за бальною шкалою методом експертних оцінок. Встановлено домінуючу складові компенсаційного пакету, визначено їх рейтинг і виявлено загальну тенденцію їх фактичного застосування в практичній діяльності промислових підприємств. Побудовано мотиваційні профілі персоналу промислових підприємств, проведено аналіз їх переваг і недоліків та зроблено аналітичну оцінку їх відповідності потребам і вимогам працівників. Запропоновано рекомендації щодо подальшого вдосконалення структури і змісту компенсаційного пакету та підвищення його впливу на мотивацію працівників до праці.

Практичне значення одержаних результатів дослідження Дисертаційна робота є результатом самостійно виконаних наукових досліджень, у яких викладено авторський підхід до формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств.

Результати дослідження стали базою для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств. Прикладні рекомендації автора впроваджено у практику діяльності промислових підприємств, що підтверджується відповідними документами: ДП «Красилівський агрегатний завод» (довідка № 10-223 від 22.04.2018 р.), ПАТ «Красилівгазпромаш»

(довідка № 183 від 24.05.2018 р.), ДП «Новатор» (довідка № 130/1420 від 13.05.2018 р.), ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш» (довідка № 205 від 22.06.2018 р.), ПАТ «Укрелектроапарат» (довідка про впровадження № 04-2238 від 01.06.2018 р.), ПАТ «Завод «Темп»» (довідка № 376 від 05.04.2018 р.), ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів» (довідка № 320 від 20.03.2018 р.).

Окремі результати дослідження впроваджені у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Фізіологія і психологія праці», «Основи наукових досліджень», «Мотивування персоналу», «Управління конфліктами» (довідка № 72 від 28.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійно виконаних наукових досліджень, у яких викладено авторський підхід до формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств. Основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, результати яких викладені в дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень. Обсяг особистого внеску в роботах, написаних у співавторстві, зазначено окремо у списку опублікованих праць.

Апобація результатів дослідження. Основні положення і результати дисертаційної роботи обговорені та схвалені на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «II International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part I» (Le Mans, France, November 23th, 2018); «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 19–20 травня 2017 р.); «Economy. Zarządzanie. Nowoczesne badania podstawowe i stosowane» (Польща, м. Варшава, 29–30 квітня 2017 р.); «Соціально-економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення» (м. Львів, 28–29 квітня 2017 р.); «Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті» (м. Кіровоград, 12 квітня 2016 р.); «Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни» (м. Львів, 18–19 листопада 2016 р.); «Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика» (м. Київ, 11–12 листопада 2016 р.); «Актуальні питання, проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни» (м. Одеса, 25–26 листопада 2016 р.); «Economy. Zarządzanie. Priorytetowe obszary badawcze: od teorii do praktyki» (Польща, м. Люблін, 30–31 травня 2016 р.); «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 24–25 березня 2016 р.); «Economy. Zarządzanie. Osiągnięcia naukowe, rozwój, prognozy» (Польща, м. Варшава, 29–30 вересня 2016 р.); «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 3–5 грудня 2015 р.); «Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki. Polska» (Польща, м. Познань, 30.09–01.10.2015 р.); «Розвиток національної економіки: теорія і практика». (м. Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.); «Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи

соціально-економічного та інноваційного розвитку. (м. Кіровоград, 17 квітня 2014 р.); «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 21–22 березня 2013 р.); «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м. Хмельницький, 1–2 березня 2013 р.); «Актуальні питання сучасної економіки» (м. Кам'янець-Подільський, 25–26 квітня 2013 р.).

Публікації. Основні результати проведених наукових досліджень висвітлені у 31 науковій праці, загальним обсягом 9,64 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,01 друк. арк., у тому числі: 12 публікацій – у наукових фахових виданнях, обсягом 5,7 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,48 друк. арк.; 1 публікація – у зарубіжному виданні, обсягом 0,51 друк. арк.; 18 публікацій – у матеріалах наукових конференцій, обсягом 3,43 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,02 друк. арк.

Структура. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 288 сторінок комп'ютерного тексту, який містить 59 таблиць (з них 6 – на повних сторінках), 58 рисунків (з них 7 – на повних сторінках), анотацію на 14 сторінках, 16 додатків на 46 сторінках, список використаної літератури із 208 джерел на 24 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, визначено мету та завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів і їх апробацію, наведено кількість та обсяг публікацій за результатами дослідження.

У першому розділі «**Науково-теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства на основі компенсаційного пакету**» уточнено визначення понять «мотивація», «компенсаційний пакет», «соціальний пакет», досліджено еволюцію основних теорій мотивації: ретроспектива та сучасність, досліджено теоретико-методичні підходи формування компенсаційного пакету на промислових підприємствах.

За результатами дослідження здійснена сутнісна характеристика понятійно-категорійного апарату мотивації персоналу підприємства. Еволюційні зміни в економіці передбачають зміну структури підприємств, що пов'язано не тільки з їх ринковою переорієнтацією, а й зі створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації. Удосконалено категорійний інструментарій в межах наведеного визначення «мотивація персоналу». На думку автора, мотивація персоналу – це найважливіша функція управління персоналом в системі менеджменту підприємства, що передбачає повне або часткове впровадження в економічну практику підприємства, фірми, компанії компенсаційного пакету та використання складових його елементів у спонуканні працівників або групи працівників до найповнішого розкриття та найбільш ефективного використання здібностей до праці і досягнення на цій основі найвищих кількісних і (або) якісних

результатів праці, а отже успішного вирішення багатьох виробничих, економічних, соціальних та інших завдань підприємства.

Всебічне дослідження мотивації персоналу є передумовою для розробки та впровадження на підприємствах ефективних мотивуючих систем, що доповнені сучасними європейськими ознаками, враховують різноманітні інтереси і потреби персоналу, раціонально поєднують у собі методи матеріального і нематеріального заохочення й забезпечують ефективну діяльність працівників в інтересах підприємства.

Компенсаційний пакет є мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, включає при цьому систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби персоналу підприємства і безпосередньо вплинути на процес виробництва.

Опрацювання наукових підходів дозволило узагальнити структуру компенсаційного пакету, кожна з яких наповнена власним змістом. В результаті дослідження виокремлено основні фактори, що мотивують працівників, виявлено бажані для персоналу складові компенсаційного пакету.

Доведено, що компенсаційний пакет спричиняє істотний вплив на стан і розвиток всіх частин соціально-трудової сфери, є умовою реалізації пріоритетів і національних проектів у соціальній сфері, через те забезпечення своєчасної та гідної оплати праці має виступати головним напрямом соціальної політики сучасного підприємства. Держава також зобов'язана максимально використовувати важелі впливу для захисту найманих працівників, консолідувати зусилля всіх учасників трудових відносин, всіх громадських сил у вирішенні проблем нормалізації ціни робочої сили.

У другому розділі **«Аналіз стану мотивації персоналу та використання компенсаційного пакету на промислових підприємствах»** проведено аналіз змісту та структури компенсаційного пакету на промислових підприємствах за 2011–2017 рр., досліджено особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою, проаналізовано вітчизняний досвід мотивації персоналу на промислових підприємствах з використанням компенсаційного пакету.

Проаналізовано стан мотивації персоналу з використанням компенсаційного пакету на промислових підприємствах, визначено зміст та структуру компенсаційного пакету. Обґрунтовано особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Проведене дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку промислових підприємств свідчить про існування значної кількості проблем, які перешкоджають формуванню ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що ефективність та результативність розвитку підприємства значною мірою залежить від стану підприємств в цілому та від упроваджених засобів мотивації, які сприяють задоволенню особистих потреб працівників і цим самим підвищують ефективність праці. Крім того, обґрунтовано існування суттєвого взаємозв'язку між основними факторами виробництва та розкрито особливості їх впливу на мотивацію персоналу

підприємства. А саме визначено, що незадовільні умови праці та недостатня мотивація персоналу підприємства впливають на продуктивність праці працівників, сприяють зниженню рівня рентабельності виробництва тощо.

В результаті аналізу діяльності підприємств встановлено взаємозв'язок між засобами матеріального стимулювання персоналу й основними показниками ефективної діяльності підприємств та визначено, що система матеріальної мотивації персоналу підприємств є неефективною та такою, що не забезпечує досягнення потенційно можливих рівнів продуктивності, рентабельності праці та призводить до незадоволеності, невпевненості в майбутньому, відчуженості результатів виробництва й має негативний вплив на кінцеві результати діяльності промислових підприємств. З цього можна зробити висновок, що винагороди, які належать до компенсаційного пакету, недостатньо орієнтують працівників на одержання високої продуктивності праці.

Розроблення компенсаційного пакету є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні персоналом. З огляду на це, керівництво має дотримуватися певних вимог у його формуванні, зокрема: по-перше, він повинен включати все, що найманий працівник може цінувати і прагнути і чого роботодавець в змозі або бажає запропонувати в обмін на вклад працівника у виконання місії компанії; по-друге, враховувати зміст компенсаційного пакету своїх конкурентів або тих компаній, які потенційно можуть розглядатися працівниками як альтернативне місце роботи, тобто куди вони можуть перейти працювати; по-третє, мати комплексне «організаційне забезпечення» факторів, що постійно діють на працівника в процесі його професійної діяльності в компанії і включають умови й організацію праці, взаємини в колективі, відносини з безпосереднім керівником, можливості професійного зростання та інше.

З метою виявлення суттєвих факторів, які впливають на формування індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету серед внутрішньої цільової аудиторії, проведено соціологічне дослідження, встановлено наявність зв'язку між індивідуальним підходом до формування компенсаційного пакету та рівнем задоволення працівників компенсаційним пакетом; рівнем задоволення умовами праці; наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання, а також визначення трудового внеску в умовах колективної праці.

Аналіз впливу різних факторів на сприйняття найманими працівниками індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету засвідчив, що керівники та співробітники служби персоналу мають розробляти комплексні програми індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету.

У третьому розділі «**Інноваційні підходи до формування компенсаційного пакету в аспекті мотивації персоналу промислових підприємств**» розроблено методичні рекомендації щодо формування соціального пакету на засадах кластерного аналізу, запропоновано побудову мотиваційного профілю компенсаційного пакету на промислових підприємствах, розроблено заходи контролінгу мотивації персоналу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах.

Запропоновано формування соціального пакету на засадах кластерного аналізу. Сформовано за принципом піраміди перелік найбільш рейтингових елементів соціального пакету та зроблено їх поділ на основні і додаткові.

Обґрунтовано різновиди соціального пакету: базовий, стандарт, бонус, еліт, що дозволить врахувати персоніфіковані матеріальні і нематеріальні інтереси працівників та посилити їх мотивацію до більш ефективної й продуктивної праці, а отже і успішного вирішення на цій основі різноманітних завдань підприємства (рис. 1).

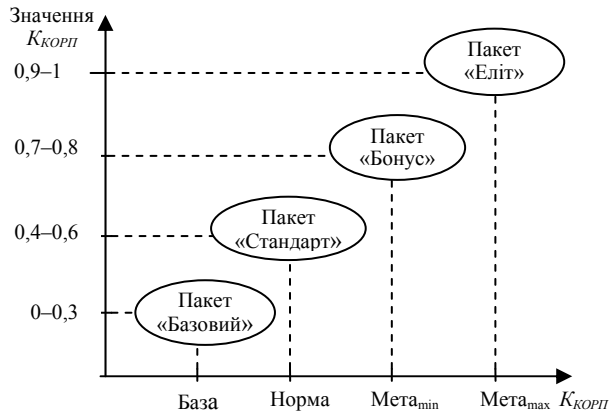


Рис. 1. Різновиди соціальних пакетів залежно від комплексної оцінки результативності працівника

Запропонована і апробована методика побудови мотиваційного профілю персоналу на основі компонентів компенсаційного пакету, яка передбачає побудову матриці та профілю – компетентності суб'єкта оцінки та достовірності оцінювання – у підсумковій оцінці відповідності працівників визначеним вимогам, що дозволить удосконалити відбір суб'єктів оцінювання та підвищити рівень об'єктивності оцінки професійних, ділових та особистих якостей працівників.

За результатами проведеного та проаналізованого експертного дослідження виділено наступні компонентні складові компенсаційного пакету на підприємствах машинобудування, що представлені у таблиці 1. Отримані бальні оцінки показують загальну тенденцію щодо домінування певної компонентної складової компенсаційного пакету на зазначених підприємствах.

Проведено аналіз переваг та недоліків компонентних складових компенсаційного пакету та зроблено аналітичну оцінку їх відповідності потребам і вимогам працівників. Запропоновано рекомендації щодо подальшого вдосконалення структури і змісту компенсаційного пакету та підвищення його впливу на мотивацію працівників до праці.

**Бальна оцінка складових компонентів компенсаційного пакету
на промислових підприємствах**

Складові компоненти компенсаційного пакету	Досліджувані підприємства					
	ДП «Новатор»	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	ДП «Красилівський агрегатний завод»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Завод «Темп»	Волочеський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ»
1. Основна заробітна плата	54	52	52	48	56	55
2. Додаткова заробітна плата	19	51	20	19	23	19
3. Компенсаційні та заохочувальні виплати	24	48	25	22	24	23
4. Прилюдні винагороди	53	49	50	55	55	50
5. Участь персоналу в управлінні підприємством	23	23	25	23	23	25
6. Надання можливості набуття нових компетенцій	50	45	48	53	48	25
7. Перспективи кар'єрного зростання	55	43	46	57	43	54
8. Нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи в роботі	24	19	27	21	25	35
9. Організація роботи за гнучким графіком	24	21	26	23	22	24
10. Організація командної роботи	30	27	31	30	29	30
11. Формування позитивної корпоративної культури	28	25	41	25	24	47
12. Можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили	31	21	29	38	27	32
13. Формування позитивного соціально-психологічного клімату	29	25	28	29	45	29
14. Соціальний пакет	60	55	56	61	60	56

Отримані дані дозволили побудувати оптимальний мотиваційний профіль персоналу на основі компонентів компенсаційного пакету (рис. 2).



Рис. 2. Оптимальний мотиваційний профіль персоналу промислових підприємств на основі компонентів компенсаційного пакету

Контролінг мотивації персоналу пропонується оцінювати із застосуванням системи ключових показників. Розроблено адаптаційну модель, що передбачає аналіз вихідних даних, прийняття управлінських рішень, реалізацію і контроль виконання різноманітних заходів, пов'язаних з використанням компенсаційного пакету, уточненням його змісту та коригуванням. Позитивний ефект від впровадження системи ключових показників у впровадження контролінгу мотивації персоналу обумовлений підвищенням загальної його ефективності, оскільки у кожного працівника встановлюється зв'язок між своїми конкретними обов'язками і оперативними та стратегічними цілями підприємств (рис. 3).

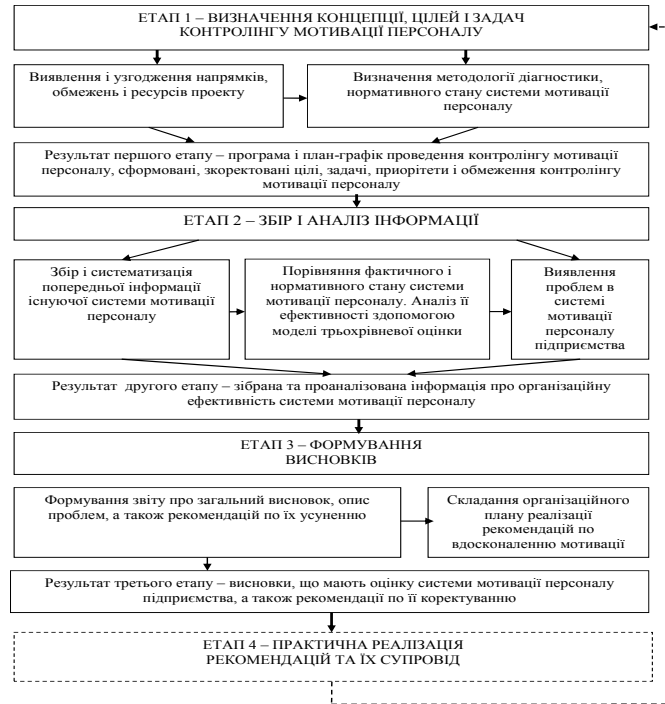


Рис. 3. Етапи контролінгу мотивації персоналу на промислових підприємствах

У дослідженні розроблено науково-методичний підхід до визначення рівня економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу, ґрунтуючись на певних характеристиках стану підприємства. Визначені параметри діяльності підприємства, які висувають найбільші вимоги до визначення мотивації персоналу і спричиняють виникнення необхідності впровадження контролінгу мотивації персоналу. Обґрунтовано елементи та побудовано структурно-логічну схему механізму формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах (рис. 4).

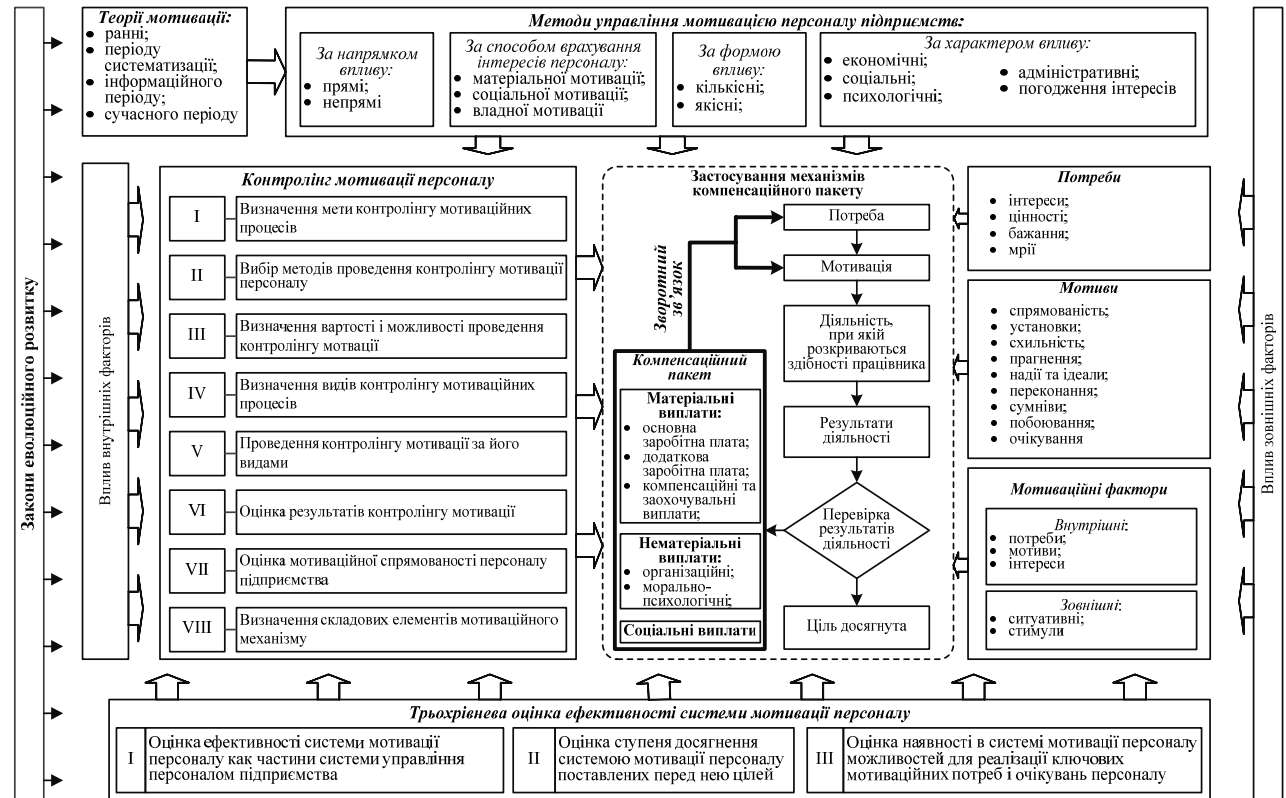


Рис. 4. Структурно-логічна схема контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств

Схему представлено як систему факторів впливу на мотивацію персоналу, етапів формування компенсаційного пакету, особливостей формування соціального пакету, що забезпечують вплив на управління персоналом підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено дослідження та наукове вирішення проблем з формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах. Результати роботи, отримані в ході досліджень, забезпечать підвищення ефективності управління підприємствами, у першу чергу, в управлінні персоналом. Загалом, здійснені напрацювання дозволили зробити висновки теоретичного та прикладного характеру та запропонувати ряд положень щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу, а саме:

1. Дослідження сутності поняття «мотивація» з огляду на характер змін, які відбуваються в умовах адаптації вітчизняних підприємств до євроінтеграційних пріоритетів, дозволило констатувати триєдиний підхід, у якому поєднуються ключові визначення мотивації як явища, процесу та системи. Встановлено, що мотивація як соціально-економічне та морально-психологічне явище характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії. Мотивація як процес передбачає розробку та реалізацію механізму взаємодії елементів мотивації. Визначено складові мотиваційної сфери особистості.

2. Доцільним є застосування методики, яка заснована на основі компенсаційного пакету. Компенсаційний пакет є мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, включає при цьому систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби персоналу підприємства і безпосередньо вплинути на процес виробництва.

3. Опрацювання та аналізування вітчизняних і іноземних літературних джерел дозволило узагальнити чинні підходи до визначення структури компенсаційного пакету, кожна з яких наповнена власним змістом. У результаті дослідження ми виокремили основні фактори, що мотивують українських працівників, виявити бажані для українців складові компенсаційного пакету.

4. Проведене дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку промислових підприємств свідчить про існування значної кількості проблем, які перешкоджають формуванню ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Встановлено, що ефективність та результативність розвитку підприємства значною мірою залежить від стану підприємств в цілому та від упроваджених засобів мотивації, які сприяють задоволенню особистих потреб працівників і цим самим підвищують ефективність праці. Крім того, обґрунтовано існування суттєвого взаємозв'язку між основними факторами виробництва та розкрито особливості їх впливу на мотивацію персоналу підприємства, а саме визначено, що незадовільні умови праці та недостатня

мотивація персоналу підприємства впливають на продуктивність праці працівників, сприяють зниженню рівня рентабельності виробництва тощо.

5. Обґрунтування формування соціального пакету на промислових підприємствах на основі застосування методу кластерного аналізу, що дозволило встановити оптимальний комплекс його складових елементів (благ, винагород та послуг), визначити з них пріоритетні та поділити на основні і додаткові. З метою забезпечення прогресивного зростання мотивації працівників до праці та досягнення найвищих результатів праці розроблено різновиди соціального пакету з визначенням їх змісту і структури.

6. Впровадження контролінгу мотивації персоналу, пропонується оцінювати із застосуванням системи ключових показників. Аргументовано, що значення показника буде ефективним за умови правильно визначеної стратегії підприємства, правильного ранжування показників ефективності та визначення ваги кожного з них. В роботі вказано на важливість постійного перегляду динаміки ключових показників з урахуванням змін, які відбуваються на підприємстві. Позитивний ефект від впровадження системи ключових показників у впровадження контролінгу мотивації персоналу обумовлений підвищенням загальної його ефективності, оскільки у кожного працівника встановлюється зв'язок між своїми конкретними обов'язками і оперативними та стратегічними цілями підприємства.

7. Розроблені рекомендації з формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах дозволять: створити відповідні нормативні положення діяльності окремих підрозділів і промислових підприємств; здійснити раціоналізацію управління персоналом; забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень; нормувати діяльність підприємства загалом.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України та виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Зелена М. І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації / М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 70–75 (0,6 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РІНЦ.**

2. Зелена М. І. Планування соціального пакету в системі персонал маркетингу на підприємствах машинобудування / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3. – Т. 3. – С. 85–90 (0,7 друк. арк.). *Особистий внесок: знайдений взаємозв'язок мотивації персоналу та персонал маркетингу на підприємствах (0,25 друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РІНЦ.**

3. Зелена М. І. Впровадження контролінгу мотивації персоналу на промислових підприємствах / М. І. Зелена // Соціально-економічний розвиток

регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2018. – № 29 (18). – С. 52–55 (0,32 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar*.

4. Зелена М. І. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елементу в системі мотивації праці персоналу / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 61–67 (0,68 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено дослідження рівня заробітної плати на вітчизняних підприємствах (0,23 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних:* *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РІНЦ*.

5. Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії / П. І. Мельник, М. І. Зелена // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 4. – С. 67–70 (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок: знайдено місце корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства (0,3 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних:* *Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

6. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М. І. Зелена // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 57–63 (0,65 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Scientific Object Identifier, Globethics, РІНЦ*.

7. Зелена М. І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М. І. Зелена // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – № 7. – Ч. 3. – С. 16–19 (0,54 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

8. Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 18–21 (0,44 друк. арк.). *Особистий внесок: проведено дослідження підходів до мотивації персоналу на зарубіжних підприємствах (0,22 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних:* *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РІНЦ*.

9. Зелена М. І. Еволюція основних теорій мотивації трудової діяльності / М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Т. 2. – № 3. – С. 192–195 (0,38 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського, РІНЦ*.

10. Зелена М. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування : збірник наукових праць. – 2012. – С. 65–70 (0,36 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar*.

11. Зелена М. І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / М. І. Зелена // Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 4. – Ч. 2. – С. 253–255 (0,29 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus.**

12. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства / М. І. Зелена // Економічний форум. – 2011. – № 4 – С. 271–274 (0,34 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, РІНЦ.**

У закордонних періодичних наукових виданнях:

13. Zelena M. I. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / M. I. Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – P. 76–79 (0,51 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: РІНЦ.**

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

14. Зелена М. І. Мотиваційний профіль компенсаційного пакету працівника / Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, А. Ю. Конопко // II International Scientific Conf. Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conf. Proceedings, (Le Mans, 23 November 2018 year). – Le Mans : Baltija Publishing, 2018. – Part I. – P. 83–85 (0,23 друк. арк.). **Особистий внесок: виявлено особливості побудови мотиваційного профілю (0,18 друк. арк.).**

15. Зелена М. І. Вплив соціально-психологічного клімату на трудову діяльність людини / М. І. Зелена, В. Ю. Царук // Актуальні проблеми економіки та менеджменту : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 19–20 травня 2017 р.). – Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. – Ч. 1. – С. 62–65 (0,24 друк. арк.). **Особистий внесок: проведено дослідження впливу соціально-психологічного клімату на трудову діяльність людини (0,20 друк. арк.).**

16. Зелена М. І. Системний підхід як основний напрямок реалізації принципів методології економічних досліджень / М. І. Зелена // Economy. Zarządzanie. Nowoczesne badania podstawowe i stosowane : Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej, (Warszawa, 29–30.04.2017). – Warszawa : Diamond trading tour, 2017. – С. 30–31 (0,12 друк. арк.).

17. Зелена М. І. Трудові конфлікти та їх вплив на ефективність роботи підприємства / М. І. Зелена, Д.О. Воробйова // Соціально-економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28–29 квітня 2017 р.). – Львів : Львівська економічна фундація, 2017. – Ч. 1. – С. 65–67 (0,22 друк. арк.). **Особистий внесок: здійснено дослідження впливу трудових конфліктів на ефективність роботи підприємства (0,20 друк. арк.).**

18. Зелена М. І. Мотивація праці персоналу машинобудівних підприємств шляхом впровадження світового досвіду / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кіровоград, 12 квітня 2016 р.). – Кіровоград : Вид-во ТОВ «КОД», 2016. – С. 4–5 (0,14 друк. арк.). **Особистий внесок: здійснено дослідження світового досвіду компаній щодо мотивації персоналу (0,07 друк. арк.).**

19. Зелена М. І. Моральне та матеріальне стимулювання персоналу на підприємстві / М. І. Зелена, А. В. Ковальчук // Наука та інновації як основні шляхи вдосконалення економічного потенціалу країни : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18–19 листопада 2016 р.). – Львів : ГО «Львівська економічна фундація», 2016. – С. 55–58 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок: проаналізовано теоретичні відомості щодо матеріального та морального стимулювання працівників (0,13 друк. арк.).*

20. Зелена М. І. Особливості мотивації трудової діяльності персоналу / М. І. Зелена, А. В. Ковальчук // Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : зб. тез наук. робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 12 листопада 2016 р.). – Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. – Ч. 1. – С. 66–68 (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок: знайдено місце мотивації персоналу в системі управління персоналом (0,13 друк. арк.).*

21. Зелена М. І. Застосування зарубіжного досвіду мотивації на українських підприємствах / М. І. Зелена, М. Ю. Наельток // Актуальні питання, проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни : зб. тез наук. робіт учасників всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 25–26 листопада 2016 р.). – Одеса : Вид-во «Центр економічних досліджень та розвитку». – 2016. – С. 128–131 (0,26 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено аспекти застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу (0,23 друк. арк.).*

22. Зелена М. І. Темперамент людини та особливості його впливу на професійну діяльність / М. І. Зелена, І. О. Голянтус // Economy. Zarządzanie. Priorytetowe obszary badawcze: od teorii do praktyki : Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej (Lublin, 30–31.05.2016). – Lublin : Diamond trading tour. – 2016. – С. 35–38 (0,22 друк. арк.). *Особистий внесок: розкрито особливості впливу темпераменту людини на професійну діяльність (0,20 друк. арк.).*

23. Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24–25 березня 2016 р.). – Харків : Вид-во «НТМГ». – С. 251–253 (0,26 друк. арк.). *Особистий внесок: запропоновано інноваційний підхід щодо застосування мотивації персоналу на промислових підприємствах (0,18 друк. арк.).*

24. Зелена М. І. Мотивація персоналу підприємства як чинник активізації трудової діяльності / М. І. Зелена // Economy. Zarządzanie. Osiągnięcia naukowe, rozwój, propozycje : Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej, (Warszawa, 29–30.09.2016). – Warszawa : Diamond trading tour, 2016. – С. 50–52. (0,16 друк. арк.).

25. Зелена М. І. Особливості впровадження обміну знаннями між працівниками на промисловому підприємстві як дієвої складової компенсаційного пакета / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Тези доповідей десятої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 3–5 грудня 2015 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 23–24 (0,08 друк. арк.). *Особистий внесок: виявлено роль обміну знаннями між працівниками (0,04 друк. арк.).*

26. Зелена М. І. Мотивація працівників підприємств шляхом надання можливості набуття нових знань як дієвого елементу компенсаційного пакету / М. І. Зелена // *Economy. Państwo i Prawo. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki* : Zbiór Artykułów Naukowych (Poznan Rzeczpospolita Polska, 30 09.2015 – 01.10.2015). – Poznan : Diamond trading tour, 2015. – С. 44–46 (0,17 друк. арк.).

27. Зелена М. І. Вдосконалення мотивації персоналу підприємства машинобудівної галузі на основі впровадження «соціального пакету» / М. І. Зелена // *Розвиток національної економіки: теорія і практика* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., (м. Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.). – Івано-Франківськ : вид-во «Крок», 2015. – С. 136–137 (0,23 друк. арк.).

28. Зелена М. І. Мотивація персоналу на перехресті досягнень та поразок підприємства / М. І. Зелена // *Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку*: збірник доповідей учасників міжн. наук.-практ. конф. (м. Кіровоград, 17 квітня 2014 р.). – Кіровоград : Вид-во «КОД», 2014. – С. 95–96. (0,18 друк. арк.).

29. Зелена М. І. Необхідність виплати одноразової винагороди як елементу компенсаційного пакету / М. І. Зелена // *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери* : матеріали Х міжнар. наук.-теор. конф. молодих учених і студентів, (м. Донецьк, 21–22 березня 2013 р.). – Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». – 2013. – Т. 1. – С. 96–98 (0,13 друк. арк.).

30. Зелена М. І. Ефект спіралі при дослідженні мотивації персоналу / М. І. Зелена // *Формування регіонального лідера: виклики сьогодення* : зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Хмельницький, 1–2 березня 2013 р.). – Хмельницький : вид-во «ХУУП», 2013 – С. 44–47 (0,23 друк. арк.).

31. Зелена М. І. Мотивація персоналу як невід’ємна ланка в процесі управління на підприємстві / М. І. Зелена // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали II наук.-практ. конф. студентів та молодих учених, (м. Кам’янець-Подільський, 25–26 квітня 2013 р.). – Кам’янець-Подільський : ФОП Сисин Я. І., 2013. – С. 101–104 (0,24 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Зелена М. І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2019.

У дисертаційній роботі розроблено теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Досліджена і надана сутнісна характеристика понять «мотивація», «компенсаційний пакет», «соціальний пакет», досліджено еволюцію основних теорій мотивації: ретроспектива та сучасність. Досліджено теоретико-методичні підходи формування компенсаційного пакету на промислових підприємствах. Проаналізовано і досліджено основні тенденції розвитку діяльності підприємств. Досліджено стан мотивації персоналу з використанням компенсаційного пакету на промислових підприємствах. Проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації персоналу на промислових підприємствах з використанням компенсаційного пакету.

Розроблено інноваційні підходи до формування компенсаційного пакету в аспекті мотивації персоналу промислових підприємств. Побудовано мотиваційні профілі персоналу промислових підприємств, проведено аналіз їх переваг і недоліків та зроблено аналітичну оцінку їх відповідності потребам і вимогам працівників. Запропоновано застосування контролінгу мотивації персоналу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах.

Ключові слова: мотивація персоналу, мотив, стимул, компенсаційний пакет, соціальний пакет, мотиваційний профіль, контролінг мотивації персоналу.

SUMMARY

Zelena M. I. Formation of compensatory package as a tool of personnel motivation at industrial enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate's Degree in Economics. Specialty 08.00.07 – demography, labor economics, social economics and politics. – Khmelnytsky National University. – Khmelnytsky, 2019.

The thesis deals with the theoretical principles, methodical approaches and practical recommendations concerning formation of the compensatory package as the tool of personnel motivation at industrial enterprises.

The essential characteristic of the concepts of “motivation”, “compensatory package”, “social package”, and the evolution of the main theories of motivation, such as retrospective and modern ones have been investigated. The theoretical and methodological approaches of compensatory package formation at industrial enterprises have been researched. The main tendencies of enterprises activity development have been analyzed and investigated. The condition of personnel motivation by means of the compensatory package at industrial enterprises has been explored. The foreign and domestic experience of personnel motivation at industrial enterprises by means of compensatory package has been analyzed.

Innovative approaches to the formation of a compensatory package in the aspect of personnel motivation at industrial enterprises have been developed. The motivation profiles of industrial enterprises personnel have been constructed.

The analysis of their advantages and disadvantages; analytical estimation of their compliance with the needs and requirements of employees have been conducted. The application of controlling of personnel motivation in the conditions of implementation of compensatory package at industrial enterprises has been offered.

The conducted research of the modern state and trends in the development of industrial enterprises indicates the existence of a significant number of problems that impede the formation of an effective system of personnel motivation of the enterprise. It has been established that the efficiency and effectiveness of an enterprise development depends to a large extent on the state of the enterprises as a whole and on the implemented motivational means that help to meet the personal needs of employees and thereby increase the efficiency of labor. In addition, the existence of a significant relationship between the main factors of production has been substantiated and the peculiarities of their influence on motivation of the personnel of the enterprise have been revealed. Namely, it is determined that unsatisfactory working conditions and insufficient motivation of the personnel at an enterprise affect the productivity of workers, contribute to lowering the level of profitability of production, etc.

The introduction of personnel motivation controlling is offered to be evaluated using a system of key indicators. It is argued that the value of the indicator will be effective provided the company has a well-defined strategy, the correct ranking of performance indicators, and the weighting of each of them.

The developed recommendations for the formation of a compensatory package as a tool for personnel motivation at industrial enterprises will allow to create appropriate regulations of the activities of individual units and industrial enterprises; rationalize personnel management; ensure the adoption of effective managerial decisions; normalize the activity of the enterprise as a whole.

Key words: personnel motivation, motive, stimulus, compensatory package, social package, motivational profile, controlling of the personnel motivation.

АННОТАЦИЯ

Зелёная М. И. Формирование компенсационного пакета как инструмента мотивации персонала на промышленных предприятиях. – Квалификационная научная работа на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.07 – демография, экономика труда, социальная экономика и политика. – Хмельницкий национальный университет. – Хмельницкий, 2019.

В диссертационной работе разработаны теоретические положения, методические подходы и практические рекомендации по формированию компенсационного пакета как инструмента мотивации персонала на промышленных предприятиях.

Исследована и предоставлена сущностная характеристика понятий «мотивация», «компенсационный пакет», «социальный пакет», исследована эволюция основных теорий мотивации: ретроспектива и современность. Исследованы теоретико-методические подходы формирования компенсационного пакета на промышленных предприятиях. Проанализированы и исследованы основные тенденции развития деятельности предприятий. Исследовано состояние мотивации персонала с использованием компенсационного пакета на промышленных предприятиях. Проанализирован зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала на промышленных предприятиях с использованием компенсационного пакета.

Разработаны инновационные подходы к формированию компенсационного пакета в аспекте мотивации персонала промышленных предприятий. Построены мотивационные профили персонала промышленных предприятий, проведен анализ их преимуществ и недостатков и сделана аналитическую оценку их соответствия потребностям и требованиям работников. Предложено применение контроллинга мотивации персонала в условиях внедрения компенсационного пакета на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотив, стимул, компенсационный пакет, социальный пакет, мотивационный профиль, контроллинг мотивации персонала.

Підписано до друку 27.05.2019. Формат 30 × 42/4.
Ум. друк. арк. – 0,9. Обл.-вид. арк. – 1,0.
Наклад 100 прим. Зам. № 101/19, 2019

Редакційно-видавничий відділ ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.