

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЗЕЛЕНА МАРІЯ ІВАНІВНА**

УДК 331.101.3:330.342.146:334.716

**ДИСЕРТАЦІЯ**

ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ  
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів містять посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ М. І. Зелена

Науковий керівник: Ведерніков Михайло Данилович, доктор економічних наук,  
професор, академік Академії економічних наук України

## 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 зі спеціальності 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2019.

У дисертаційній роботі узагальнено теоретичні положення, методичні та практичні аспекти щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Здійснено теоретичне узагальнення і розроблено новий підхід до комплексного вирішення важливого науково-практичного завдання щодо формування та вдосконалення компенсаційного пакету. За результатами дослідження наукових підходів вітчизняних та іноземних авторів, які вивчали проблематику мотивації персоналу та компенсаційного пакету дозволили удосконалити тлумачення економічної сутності поняття «мотивація персоналу», «компенсаційний пакет», «соціальний пакет».

Виокремлено основні сутнісні характеристики мотивації персоналу, до яких віднесено: інтереси, потреби, стимули, мотиви, ґрунтуючись на аналізі сучасних характеристик мотивації персоналу, створених вітчизняними та іноземними науковцями.

Жодна система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукує конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, що відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації дуже різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Найважливіший фактор результативності роботи в умовах інновацій є мотивація праці. Саме тому в умовах сучасного бізнесу все більше і більше керівників замислюються над тим, як вирішити цю задачу так, щоб і співробітники, і підприємство залишилися у виграші. До того ж, іноді з'ясувати бажання працівника, що примушують його працювати ефективніше, буває не так то просто. Адже, людина, як працівник, – це мета, смисл існування кожного підприємства. Відсутність уваги до людини (працівника) призводить до небажаних наслідків для підприємства, або й до його банкрутства. Кожна людина має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою праці, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби. Саме з даного твердження випливає, що чим вищі потреби, тим вищі мають бути мотиви до продуктивної праці.

Під час працевлаштування дуже важливо визначити, який вид мотивації пріоритетний для працівника. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. В економічній літературі, згідно із мотиваційною характеристикою, виділяють три різновиди методів мотивації: 1) організаційно-розпорядчі; 2) економічні (матеріальні); 3) соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні).

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановлювати високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, створюючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізуючи працю, наприклад: визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу; застосовувати програми забезпечення праці та ротацію кадрів; запроваджувати гнучкий графік.

Правомірно відмітити, що застосування компенсаційного пакету в одному стандартизованому вигляді є не зовсім вдалим підходом, оскільки він має

задовольняти вторинні потреби працівників з однієї сторони, та сприяти забезпеченню працівником певного рівня соціальних благ, – з іншої.

У дисертаційній роботі удосконалено науково-методичний підхід щодо складу соціального пакету, що, на відміну від існуючих, має чотири варіанти (стандарт, економ, бонус, еліт), які включають в себе основні та додаткові частини соціального пакету. Доцільно відмітити, що позитивним аспектом застосування на практиці елементів соціального пакету є можливість контролю плинності кадрів; збільшення рівня вмотивованості персоналу; збільшення такого економічного показника як продуктивність праці; залучення до складу підприємства потрібних висококваліфікованих працівників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу; створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці тощо.

У дисертаційній роботі запропоновано методику побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету. Проведений аналіз показав, що у більшості випадків всі методи оцінки структури компенсаційного пакету ґрунтуються на фрагментарній фіксації окремих показників, оскільки потребують для розрахунку створення додаткової інформаційної та статистичної бази і, як правило, не враховують ступеня залучення підприємства до формування компенсаційного пакету. Тому, на нашу думку, при розробці методичних підходів до оцінки структури компенсаційного пакету промислових підприємств слід звернути увагу на розробку мотиваційного профілю компенсаційного пакету, який би базувалася, по-перше, на оцінці усіх ключових складових компенсаційного пакету, а по-друге, – передбачав би не лише кількісну оцінку цих складових, але й дозволяв би враховувати умови, які забезпечуватимуть оптимальне використання ресурсів, спрямованих на формування мотиваційного профілю компенсаційного пакету, та давав би змогу визначити їх гармонійність відповідно до стратегічної місії діяльності підприємства.

У дисертаційній роботі обґрунтовано й сформульовано принципово нову основу, а також перелік заходів щодо побудови і функціонування окремих

компонентів загального механізму формування і реалізації концепції контролінгу мотивації персоналу на промислових підприємствах. Проведення контролінгу мотивації персоналу – це завжди індивідуальний алгоритм контролінгу, який складається під конкретну організацію, виходячи з її цілей діяльності і наявної системи мотивації.

За допомогою контролінгу мотивації персоналу може досліджуватися як уся система мотивації усього персоналу в організації (повна форма мотиваційного аудиту), так і система мотивації працівників окремих структурних підрозділів, окремих територіальних одиниць, окремих категорій посад і професій, окремих соціальних груп (локальна форма мотиваційного аудиту).

Крім того, контролінг мотивації персоналу може реалізовуватися як окремий, спеціальний діагностичний проект, так і бути і складовою частиною більшого дослідження, наприклад, щодо аналізу ефективності системи управління персоналом в організації.

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

## ANNOTATION

Zelena M. I. Formation of compensatory package as a tool of personnel motivation at industrial enterprises. - Manuscript.

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

A theoretical synthesis has been made and a new approach to the complex solution of an important scientific and practical task related to the formation and improvement of the compensatory package has been developed. Results of the research of scientific approaches of domestic and foreign scientists who studied the problems of personnel motivation and compensatory package made possible to improve the interpretation of the economic essence of the concept of "staff motivation", "compensatory package", "social package".

The main essential characteristics of personnel motivation has been identified, which include: interests, needs, incentives, motives, based on the analysis of modern characteristics of personnel motivation created by domestic and foreign scientists.

No management system will function effectively unless an effective model of motivation is developed, because motivation prompts a particular individual and the collective as a whole to achieve personal and collective goals. The evolution of the application of different models of motivation has shown both the positive and the negative aspects of their application, and this is a natural process, because in the theory and practice of management there is no ideal model of stimulation that would meet the various requirements. Existing models of motivation are very different in their orientation and efficiency.

The most important factor in the effectiveness of work under conditions of innovation is the motivation of labor. That is why, in course of modern business,

more and more executives are thinking about how to solve this problem so that both employees and the company remain in the win. In addition, sometimes it is not easy to find out the wishes of the employee that make him / her work more efficiently. After all, a person, as an employee, is a goal, a sense of every enterprise. Absence of attention to a person (employee) leads to undesirable consequences for the enterprise, or to his bankruptcy. Everyone has certain needs, the satisfaction of which causes a sense of self-sufficiency, safety, comfort, individuality, but that the need has become real, it needs to be implemented through labor, because high-quality work will be appropriately paid, and with the help of money one can realize one's dreams and satisfy one's own needs. It follows from this assertion that the higher the needs, the higher must be the motives for productive labor.

When you are employed, it is very important to determine which type of motivation is a priority for the employee. A person, for which the main thing is material motivation, will be less initiative in innovations, creative development, learning than a person for whom money is not the main factor to work professionally and qualitatively. In economic literature, according to the motivational characteristic they distinguish three varieties of methods of motivation: 1) organizational and administrative; 2) economic (material); 3) social or social-psychological (non-economic or intangible).

Today, when it is very difficult to set high wages due to the complicated economic situation, particular attention should be paid to non-material labor stimulation, creating a flexible system of benefits for workers, humanizing work, for example: to recognize the value of an employee for the organization, to provide him / her with creative freedom; apply work programs and staff rotation; introduce a flexible schedule.

It is right to note that the application of a compensatory package in one standardized form is not entirely a successful approach, since it must meet the secondary needs of workers on the one hand and should contribute to providing the employee with a certain level of social benefits.

In the dissertation the scientific-methodical approach to the composition of the

social package has been improved, which, unlike the existing one, has four options (standard, economy, bonus, elites), and include the main and additional parts of the social package. It is worth pointing out that the positive aspect of the practical application of elements of the social package is the ability to control personnel turnover; increase staff motivation level; an increase in such an economic indicator as labor productivity; the involvement of the necessary highly skilled workers in the company; providing a favorable social and psychological climate within the personnel; creating a positive image of the company in the labor market, etc.

The thesis offers the compensatory package motivational profile method of constructing. The analysis showed that in most cases, all methods for evaluating the structure of the compensatory package are based on the fragmentary fixation of individual indicators, since they require the calculation of the creation of additional information and statistical base and, as a rule, do not take into account the degree of involvement of the enterprise in the formation of the compensatory package. Therefore, in our opinion, in developing methodological approaches to the assessment of the structure of the compensatory package of enterprises of mechanical engineering the attention should be paid to the development of a motivational profile of the compensatory package, which would be based, firstly, on the assessment of all key components of the compensatory package, and, secondly, it would envisaged not only quantify of these components but would also provide conditions that will ensure the optimal use of resources aimed at creating a motivational profile of the compensatory package and would enable to determine their harmony according to the strategic mission of the company.

Fundamentally new basis has been substantiated and formulated in the thesis, as well as a list of measures on the construction and functioning of individual components of the general mechanism for the formation and implementation of the concept of controlling the motivation of personnel at industrial enterprises. Controlling personnel motivation is always an individual controlling algorithm, which is made up of a specific organization based on its goals and the existing system of motivation.

By controlling staff motivation, the whole system of personnel motivation in the organization can be investigated (the full form of the motivational audit), as well as the system of motivation of employees of separate structural subdivisions, separate territorial units, separate categories of positions and occupations, separate social groups (local form of motivational audit) .

In addition, controlling staff motivation can be implemented as a separate, special diagnostic project, and be an integral part of more research, for example, on the analysis of the effectiveness of the personnel management system in the organization.

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

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

***У наукових фахових виданнях, зарубіжних періодичних виданнях та виданнях України, 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, PИHЦ.*

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: PИHЦ.*

#### ***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 «НТМТ». – 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.).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                    | 17  |
| РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ                        | 26  |
| 1.1. Сутнісна характеристика понятійно-категорійного апарату мотивації персоналу підприємства.....                            | 26  |
| 1.2. Еволюція основних теорій мотивації: ретроспектива та сучасність.....                                                     | 41  |
| 1.3. Теоретико-методичні підходи формування компенсаційного пакету на промислових підприємствах.....                          | 60  |
| Висновки до розділу 1                                                                                                         | 76  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....            | 79  |
| 2.1. Аналіз змісту та структури компенсаційного пакету на промислових підприємствах.....                                      | 79  |
| 2.2. Особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою.....                      | 105 |
| 2.3. Вітчизняний досвід мотивації персоналу на промислових підприємствах з використанням компенсаційного пакету.....          | 116 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                    | 137 |
| РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ В АСПЕКТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ..... | 141 |
| 3.1. Методичні рекомендації розробки соціального пакету на засадах кластерного аналізу.....                                   | 141 |
| 3.2. Побудова мотиваційного профілю персоналу промислових підприємств на основі компонентів компенсаційного пакету.....       | 164 |
| 3.3. Контролінг мотивації персоналу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах.....            | 180 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                    | 214 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                 | 217 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                               | 219 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                  | 242 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перетворення, що відбуваються в економіці України, спрямовані на реалізацію найважливіших завдань: забезпечення високого ступеня ефективності, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на національному та світовому ринках, інтеграція у світову господарську систему. Це вимагає зміни принципів і механізмів функціонування всіх суб'єктів національного господарства, перш за все – на рівні підприємства.

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність персоналу та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактора як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожного підприємства на сучасному ринку, а його розвиток – головна передумова конкурентоспроможності.

Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній і соціальній сферах, спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання останній стійкої динаміки розвитку та досягнення на цій основі високої якості життя. Розвиток та функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах забезпечується насамперед формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є ефективне управління персоналом.

Пошук ефективних методів управління персоналом, які б забезпечували активізацію людського фактора, на даний момент являється одним із основних завдань підприємств усіх форм власності і галузей діяльності. Сучасні методи ведення господарства вимагають від власників впровадження нових типів економічної поведінки на основі використання мотиваційних механізмів. Практика сучасного управління персоналом на рівні підприємства потребує

розробки і впровадження нових інструментів мотивації персоналу, у тому числі такого, як компенсаційний пакет.

Останніми роками в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку праці керівництво підприємств почало активно приділяти увагу формуванню компенсаційного пакету для своїх працівників. 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.

На наш погляд, проблеми формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу промислових підприємств впливають не тільки з недооцінки керівниками важливості даних проблем, а й, значною мірою, з недостатнім теоретичним дослідженням даного питання, відсутність повністю теоретично- і методично-обґрунтованих механізмів раціоналізації діючих на підприємствах систем формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу.

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. Ведерніков, 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, незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань, проблема формування компенсаційного пакету, враховуючи досвід європейських країн, потребує подальших досліджень. Це пов'язано із необхідністю фокусування уваги на формуванні конкурентоспроможного персоналу промислових підприємств, що характеризується високим рівнем інтелекту, творчими здібностями та прагненням до професійного самовдосконалення, а також відповідними мотивами та стимулами до праці.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, 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 мотивацій 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, запропонована 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.** Теоретико-методологічну основу роботи складають об'єктивні економічні закони, категорії і поняття економічної науки, фундаментальні положення економічної теорії, прикладної економіки та управління персоналом підприємства, результати наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених з питань мотивації персоналу на основі формування компенсаційного пакету.

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 підприємствах машинобудування; 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 дисертаційного 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 сформулювати 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 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;

*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 домінантні 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.** 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 «Красилівагромаш» (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-трудова 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.

**Апробація результатів дисертації.** 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, propozycje» (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 та обсяг роботи.** 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.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ

#### 1.1 Сутнісна характеристика понятійно-категорійного апарату мотивації персоналу підприємства

В ринкових умовах сьогодення притаманною особливістю управління персоналом промислового підприємства є посилена увага щодо особистості кадрового складу. Доцільно зауважити, що за умов динамічної кореляції зовнішнього середовища, одним із центральних факторів впливу на стійкість, а разом з тим на конкурентну домінанту будь-якого промислового підприємства, є ціленаправлена, особистісно-ініціативна та корпоративно посилена злагоджена робота персоналу. Чітка орієнтація персоналу на загальні цілі підприємства та їхнє особисте бажання досягати та забезпечувати бажаний результат трудової діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки правильно та ефективно вони мотивовані. Враховуючи зазначене, на нашу думку, співвідношення категорій «стимул–мотив–потреба» повинні бути максимально придатними до стрімких змін зовнішнього середовища, з метою формування ґрунтовної основи ефективної мотивації підприємства [33, с. 236].

Еволюція поняття «мотивація» пройшла певні історичні віхи від класики «батога і пряника», що передбачала покарання та винагороди до сучасної «концепції людських ресурсів» – сприйняття персоналу як ключової ланки на підприємстві [115]. У дисертаційному дослідженні доцільно виокремити ряд підходів щодо визначення сутнісної характеристики мотивації. Зокрема, сучасні визначення терміна «мотивація» слід згрупувати в шість окремих наукових підходів, які схематично наведено на рис. 1.1. Правомірно стверджувати, що на сьогодні досить поширеним є підхід, орієнтований на визначення мотивації як сукупності мотивів. При цьому поняття «мотивація» зводиться лише до певного набору мотивів [125].

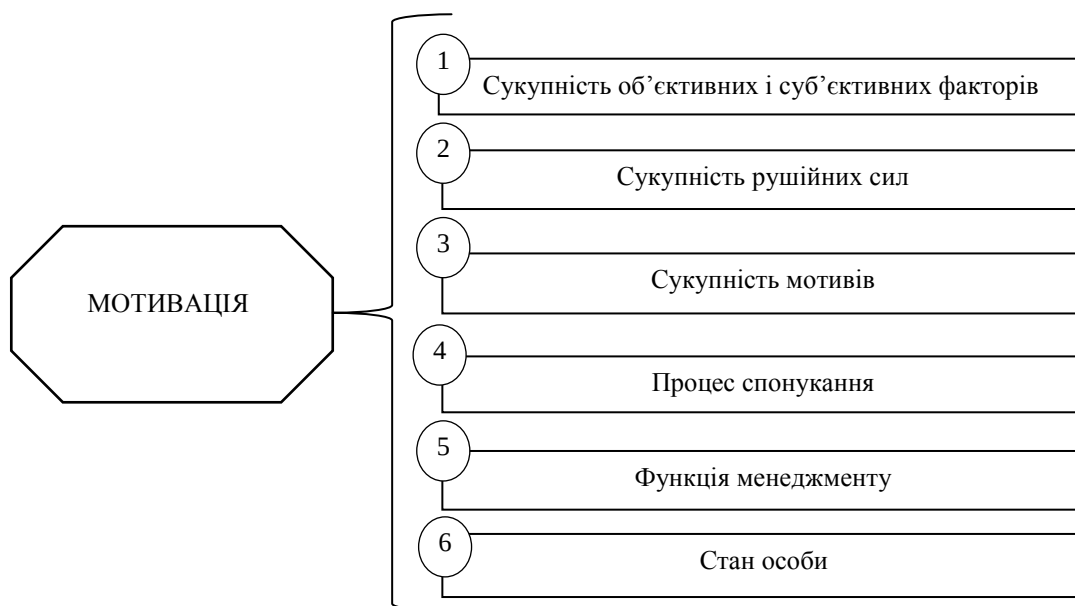


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття мотивація

\* узагальнено та доповнено автором на основі [18, 96, 180]

Сьогодні існує чимало визначень поняття мотивації. Це пов'язано насамперед із інтерпретацією термінів у різних концепціях мотивації. У наш час термін «мотивація» трактується по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «мотивація»\*

| Автор            | Зміст поняття «мотивація»                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вітчизняні вчені |                                                                                                                                                                    |
| Афонин А. С.     | Процес стимулювання будь-кого (окремої людини, або групи людей) до діяльності, направленої на досягнення цілей організації                                         |
| Басаков М. И.    | Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання                                                                                     |
| Виханский О. С.  | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей |
| Генкін Б. М.     | Вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних інтересів                                                                              |
| Гріфін Р.        | Сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей                                                                                                                |
| Дафт Р. Л.       | Сили, що існують усередині людини або поза нею, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість до виконання певних дій                                                 |
| Діденко В. М.    | Причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети                                                                                |
| Занюк С. С.      | Сукупність факторів, які визначають активність особистості.                                                                                                        |
| Машков О. А.     | Процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації                                                                                |
| Васильєв И. А.   | Процес психічної регуляції конкретної діяльності.                                                                                                                  |
| Сгоршин А. П.    | Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей                                                                                                        |
| Єськов О. Л.     | Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети         |

## Продовження табл. 1.1

| Автор                                   | Зміст поняття «мотивації»                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кириченко О.                            | Процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників                                                                                                                                                                 |
| Коваленко М. А.                         | Сукупність рушійних сил (зовнішніх і внутрішніх), які спонукають людину до виконання певних дій (свідомих чи несвідомих)                                                                                                                                                                                           |
| Колот А. М.                             | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації; це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини                   |
| Кузьмін О. Є.                           | Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації                                                                                                                                          |
| Кириченко О. А.                         | Процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, обумовленої комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників                                                                                                                                                                 |
| Мамалуй О. О.                           | Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації                                                                                                                                                                                                                   |
| Макаренко С. С.                         | Сукупність цілей, потреб і мотивів, які стимулюють людину прагнути до досягнення цілей у всіх сферах життєдіяльності і бути активною в їх досягненні                                                                                                                                                               |
| Пилипенко А. А.                         | Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей                                                                                                                                       |
| Полянский Н.                            | Преміювання співробітників за виконання і перевиконання установлених техніко-економічних показників у роботі за визначений період часу                                                                                                                                                                             |
| Савченко Г. О.                          | Процес, який відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації |
| Самигін С. И.                           | Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що призводять до досягнення цілей організації                                                                                                                                                                                               |
| Самоукина Н. В.                         | Процес збудження до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників                                                                                                                                                                                                |
| Сладкевич В. П.                         | Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій                                                                                                                                                                                                                                          |
| Травин В. В.                            | Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином                                                                                                                                                                                                                    |
| Туякбаєва А. Е.                         | Процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Румянцева З. П.,<br>Уткін Е. А.         | Діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей                                                                                                                                                                                              |
| Чернушкіна О. О.                        | Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів                                                                                                                                |
| Шинкаренко В. Г.,<br>Криворучко О. Н.   | Мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації                                                                                            |
| Зарубіжні вчені                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Анвар Бакіров                           | Спосіб змусити людину робити те, що йому не потрібно, через обіцянку дати або відняти те, що йому поки що здається потрібним                                                                                                                                                                                       |
| Вилюнас В. К.                           | Система процесів, що відповідає за діяльність                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Кирхлер Е.,<br>Родлер К.                | Готовність індивідуума прикласти більше зусиль для досягнення цілей організації, за умови, що це зусилля сприятиме задоволенню його потреб                                                                                                                                                                         |
| Мескон М.,<br>Альберт М.,<br>Хедоурі Ф. | Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації                                                                                                                                                                                                                 |
| Нирмайер Л.,<br>Зайфферт М.             | Бажання зробити що-небудь, досягти чогось                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Автор                                | Зміст поняття «мотивації»                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Робінс С. П.,<br>ДеЧенцо Д. А.       | Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби                                                       |
| Чарльз М. Кофер,<br>Герберт Л. Петрі | Сили, що діють на поверхні або всередині людини для початку поведінки                                                                                                                                                                  |
| Енциклопедії                         |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Вікіпедія                            | Спонування до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби |
| Енциклопедія економіки               | Одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб                                              |
| Нова енциклопедія Всесвітня          | Може бути все, що пробуджує організм до дії для бажаної мети                                                                                                                                                                           |

\* узагальнено автором на основі [5, 8, 59, 89, 102, 120, 131, 138, 163, 179, 191, 193, 195, 208]

Проаналізувавши окреслені сутності терміна «мотивація» виокремимо найбільш часто вживані аспекти, зокрема домінують визначення щодо мотивації як сукупності зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають працівника до активної трудової діяльності. Серед науковців, також має місце думка щодо мотивації персоналу як процесу спонування до дії. Решта визначень мають поодинокі твердження про ті чи інші аспекти мотивації персоналу з індивідуальними акцентами, однак не є досить повними та вичерпаними. З огляду на наведене, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації. На нашу думку, 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 своїх 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.

Варто зауважити, що враховуючи сучасні реалії й ряд завдань, що стоять перед мотивацією, доцільно виділити основні принципи мотивації, а саме базові положення згідно з якими розробляється система мотивації на підприємстві. Отже, до них слід віднести наступні принципи: об'єктивність, дієвість, гласність,

систематичність та регулярність. Щодо принципу об'єктивності мотивації, вона дає змогу реально оцінити ситуацію, що склалася у сфері управлінської діяльності, співставити її із завданнями й визначити потреби. Принцип об'єктивності мотивації передбачає аналіз мотиваційних методів та всебічність їх розгляду. Дієвість мотивації полягає в реальних наслідках її впливу на систему державного управління. Принцип гласності у функції мотивації посідає важливе місце за своїм впливом [12, с. 74].

Правомірно відмітити, що з метою ефективного функціонування підприємства персонал має чітко виконувати роботу відповідно до делегованих йому повноважень, погодившись з прийнятими раніше управлінськими рішеннями. Кожний працівник як певна окрема особистість має свої мотиви до активізації своєї трудової діяльності, зокрема у ролі мотивів можуть виступати потреби та інтереси, потяги й емоції, установки та ідеали. Класифікація основних компонентних складових мотивації представлено у додатку В [111].

Враховуючи окреслені аспекти мотивації, правомірно зазначити ключові завдання, зокрема, варто виокремити, по-перше, формування у кожного працівника підприємства розуміння сутнісної характеристики та значення мотивації в процесі трудової діяльності, по-друге, навчання персоналу та керівного складу персоналу психологічному підґрунтю корпоративного спілкування, по-третє, формування у керівництва промислового підприємства демократичного стилю до управління персоналом із застосуванням сучасного інструментарію мотивації [108, с. 70].

Разом з тим, створення певного ряду програм та їх виконання, а також функціонування системи управління на різних рівнях безпосередньо спрямовано на цілеспрямованість управління до максимізації її ефективності [79, с. 254]. У дисертаційному дослідженні ключовою ланкою сучасної мотивації є діагностика індивідуальних внутрішніх потреб та мотивів персоналу. Взаємозалежність мотивів персоналу та їх стимулів на підприємстві представлено на рис. 1.2.

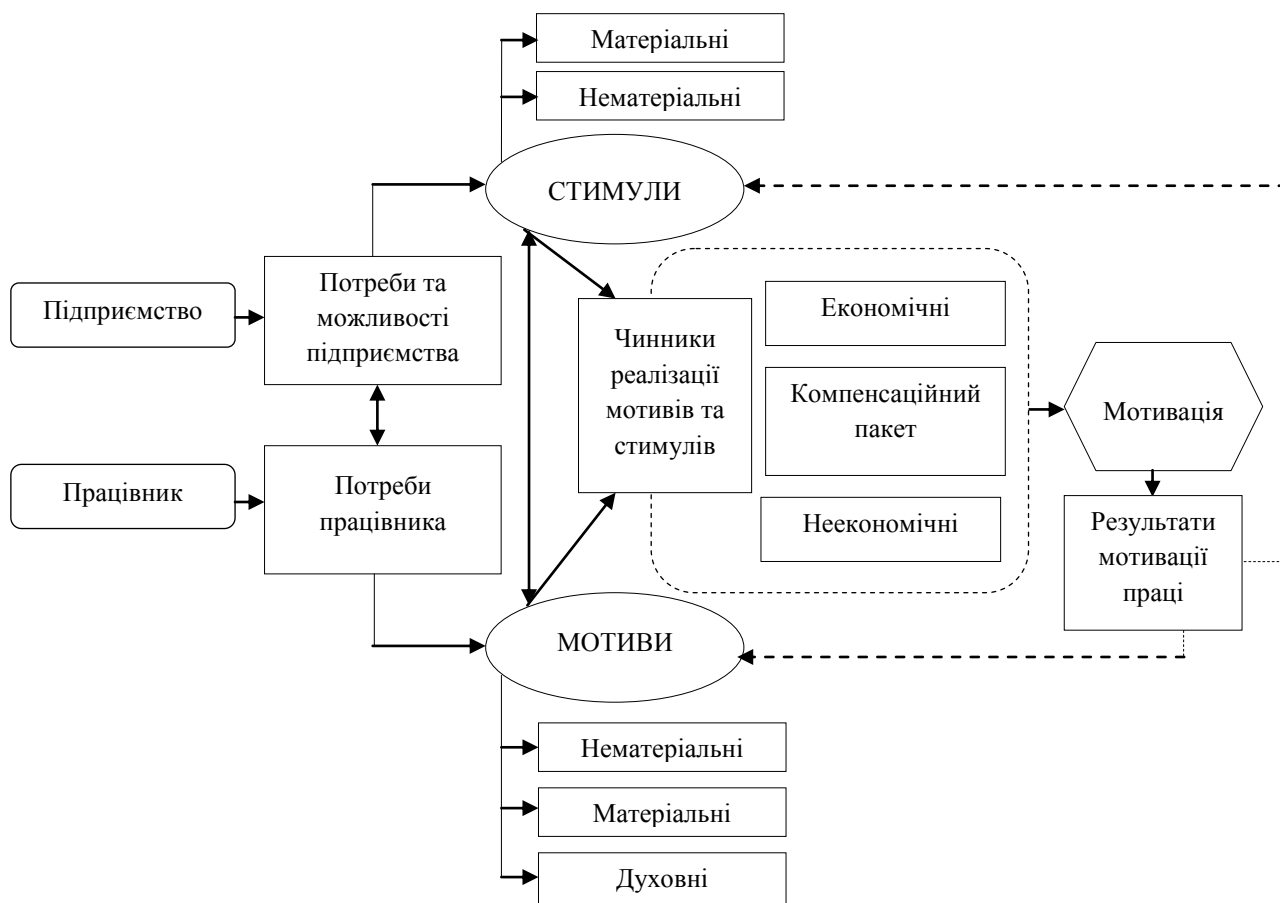


Рис. 1.2. Взаємозв'язок мотивів, стимулів та результатів праці працівників підприємства

\* узагальнено та доповнено автором на основі [18, 95, 96, 189]

За рис. 1.3 варто підкреслити трансформацію потреб персоналу у внутрішні мотиви. Далі працівник намагається оцінити зовнішні стимули, які застосовує підприємство, та в разі їх односпрямованості із зазначеними потребами, приймає їх, вступаючи у трудові відносини з підприємством. Разом з тим, поєднання воєдино мотивів та стимулів здійснюється за допомогою інструментарію мотивації, до якого входять зокрема, потреби працівника, діюча система заохочення, відповідальність, що має матеріальну та нематеріальну форми. Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Вона не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам.

У дисертаційному дослідженні правомірно зазначити, що саме мотивація персоналу забезпечує процес узгодження цілей підприємства в цілому та цілей кожного працюючого зокрема, з метою максимального досягнення

індивідуальних потреб обох сторін, за допомогою спонукання працівників та керівництва до результативної діяльності та задля досягнення єдиної цілі. Саме тому не є коректним розгляд мотивації персоналу та стимулювання персоналу як поняття-синоніми. Розглядаючи наведені у додатку В основні компонентні складові мотивації, слід визначити, що внутрішньо поведінка мотивується переважно мотивами, потребами та інтересами людини, а зовнішньо – за допомогою різних стимулів (рис. 1.3) [17, 40].

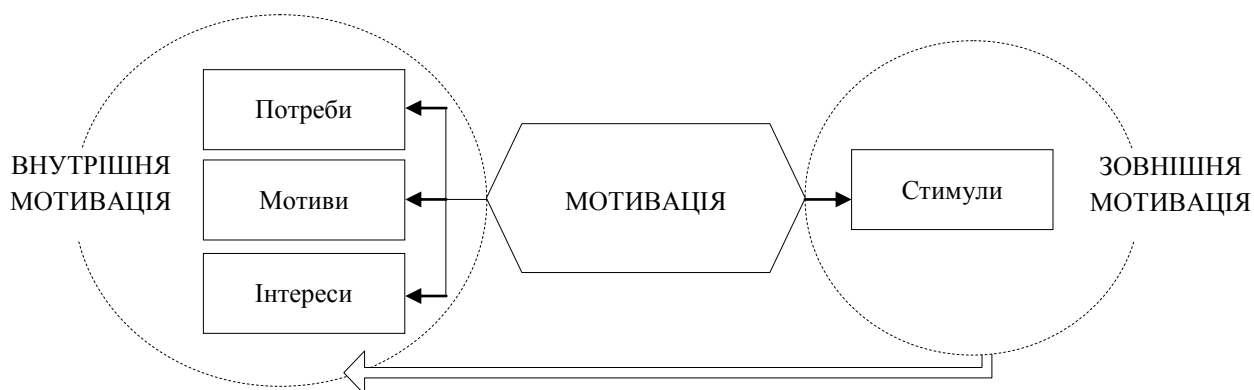


Рис. 1.3. Зовнішні та внутрішні складові мотивації

Щодо індивідуальної мотиваційної сфери особистості, внутрішня мотивація персоналу є її компонентною складовою за рис. 1.4. Ґрунтовний вплив на проектування індивідуальної трудової поведінки особистості посеред ймовірного ряду потреб мають інтереси особистості, а саме емоційні прояви пізнавального ряду потреб особистості, прагнення ґрунтовніше пізнати важливі для себе аспекти, поглибити знання щодо об'єкту та прагнення пізнати його суть [62].

Варто зауважити, що серед найбільш впливових мотивів персоналу доцільно акцентувати увагу на спрямованості особистості, зокрема сукупності стійких мотивів, які формують орієнтацію поведінки працівника незалежно від певної ситуації. Також впливовим мотивом, варто відмітити особистісні установки, а саме суб'єктивне спрямування працівника на певні ціннісні орієнтири та моделі поведінки, а також особливості особистості, тобто поодинокі ціленаправленість працівника на певну діяльність чи поведінку. Зазначена мотиваційна сфера працівника як особистості має свої відмінні риси, зокрема, серед них мотиваційна сфера відрізняється своєю широтою, підпорядкованістю та гнучкою придатністю. Різноманітний ряд складових мотиваційних факторів

описує широта, ієрархічність показує, як одні мотиви та потреби домінують над іншими, як часто виникають тощо. Ієрархічна підпорядкованість мотиваційної сфери персоналу тим вища, чим більша сила та частота актуальності мотивів та безпосередньо потреб. Щодо гнучкості, доцільно підкреслити, що з метою задоволення більш високого рівня потреби можуть використовуватись різноманітні мотиваційні прагнення більш нижчого ряду. Разом з тим, чим більший ряд способів та методів якими працівник може задовольнити певний мотив чи потребу, тим більш гнучкою вважається мотиваційна сфера працівника [15].

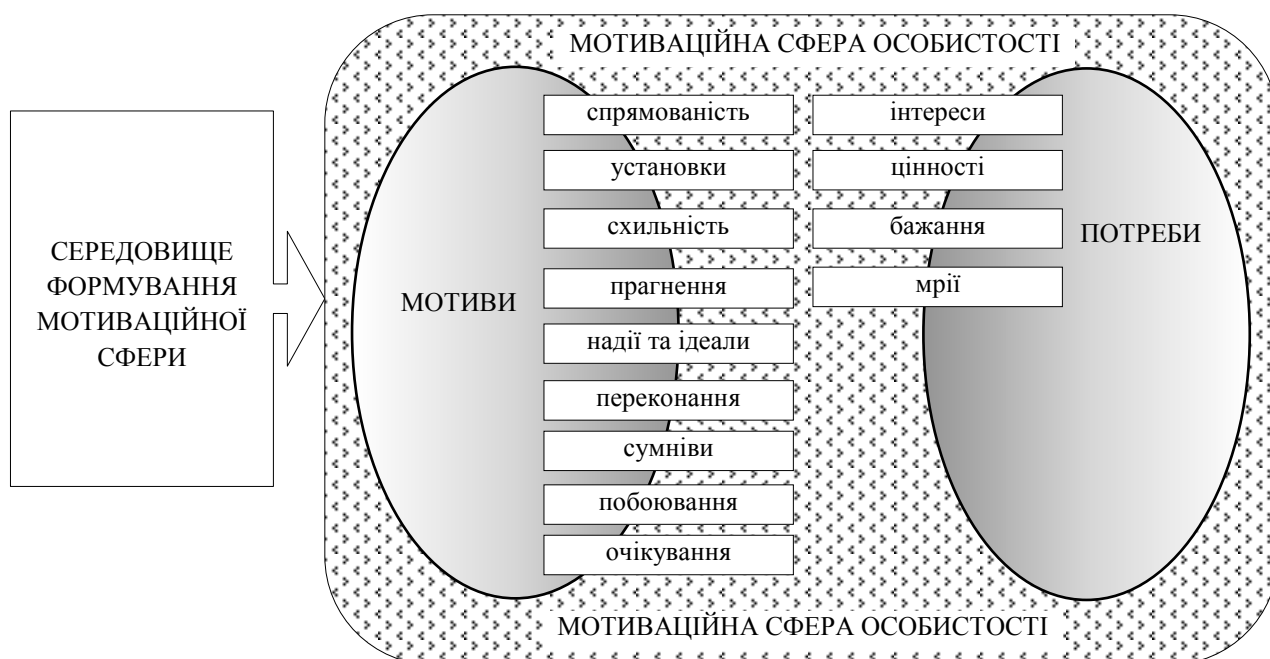


Рис. 1.4. Складові мотиваційної сфери особистості

\* узагальнено та доповнено автором на основі [15, 42, 140]

За основними сутнісними характеристиками потреб працівника варто відмітити наступні притаманні особливості, зокрема: силу впливу, певну періодичну характеристику прояву, підхід щодо задоволення згаданих потреб, і на останок, виокремити предметний зміст потреб працівника. Відмітимо, що поведінка працівника регулюється не лише внутрішньою мотивацією, що є, як зазначалося, компонентною складовою мотиваційної сфери працівника, а й зовнішньою мотивацією. Разом з тим, діючий розвиток стимулів зовнішньої мотивації працівника має безпосередній вплив на внутрішню мотивацію, однак даний вплив є обмеженим за рахунок того, що зовнішні спонукання працівник

може сприймати або не сприймати, працівник може реагувати на зовнішні стимули, або ігнорувати їх (рис. 1.5). Як видно з рис. 1.5, на внутрішню мотивацію працівника можуть чинити вплив ситуативні фактори, однак вони можуть коригувати лише його потреби та інтереси, проте мотиви особистості та їх вплив мають короткостроковий вплив, а, разом з тим, враховуючи подальші змінні коливання факторів результати їх впливу можуть з часом зменшуватись та дорівнювати нулю [71, с. 66].

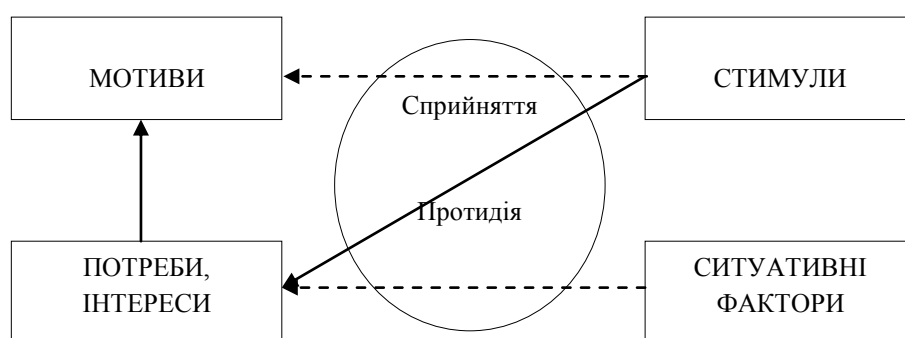


Рис. 1.5. Формування внутрішньої мотивації працівника під впливом зовнішніх факторів

Доцільно зауважити, що трудова поведінка діяльності працівника є фактом впливу саме внутрішньої мотивації працівника, та, разом з тим, зовнішніх стимулів та ситуативних чинників, які сприйняті працівником (рис. 1.5). Відмітимо, модель «сприйняття–протидія» рухається в сторону протидії, при умові, що стимули та ситуативні чинники впливають на поведінку, яка не співпадає з внутрішньою мотивацією працівника та діє в напрямі погодження у разі відповідності одне одному. Отже, мотивація працівника переважно є внутрішньою за природою дією, однак змінною залежно від зовнішнього впливу. Разом з тим, ряд обставин, умов та певні індивідуальні ситуації діють на мотивацію лише тоді, коли стають важливими для задоволення індивідуальних потреб працівника (рис. 1.6) [74, с. 95].

Відмітимо, що зовнішні компонентні складові створюють потужний вплив на внутрішню мотивацію працівника. Разом з тим, потреби персоналу на пряму існують через його осередок і взаємно піддаються змінам. Враховуючи окреслене, мотивація персоналу може нести неабиякий потужний вплив ззовні та

трансформуватись у зовнішньоорганізований процес. Варто відмітити, що компонентні складові зовнішньої мотивації персоналу вирізняються за певними ознаками, зокрема за мотиваційним потенціалом, тобто за ступенем впливу, що може чинити зовнішній фактор на внутрішню мотивацію кожного працівника [143].

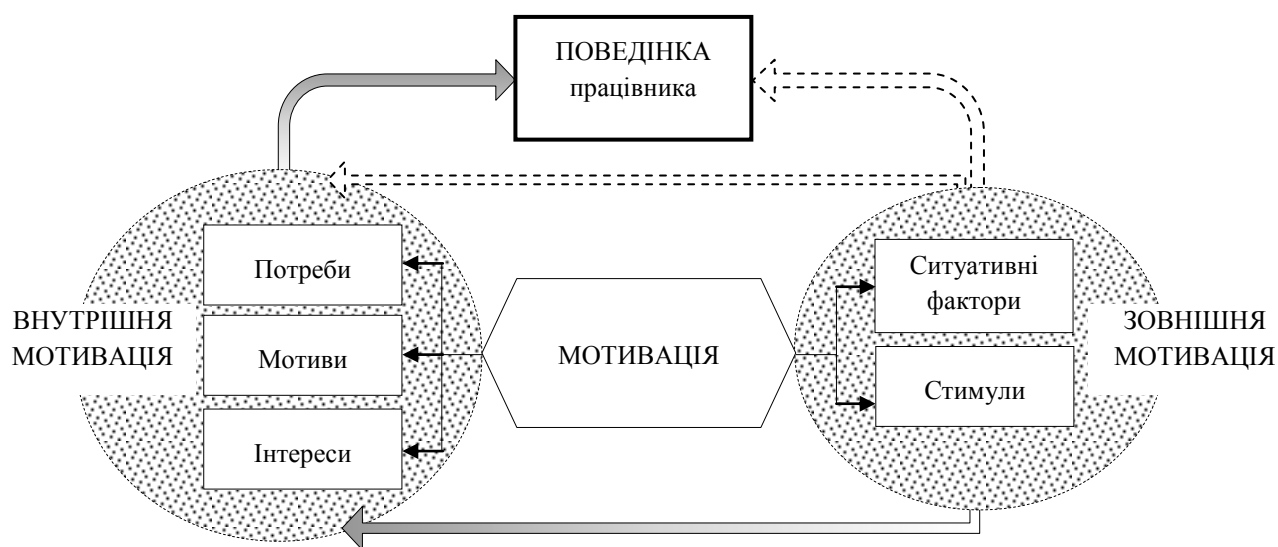


Рис. 1.6. Мотиваційні фактори формування поведінки працівника промислового підприємства

Варто зауважити, що мотиви є найбільш стійкими компонентними складовими мотивації персоналу, які обґрунтовують індивідуальний підхід дій кожного працівника як окремої особистості. На сьогодні в економічних джерелах інформації поняття мотиву описується з різних точок зору, однак середньостатистичним варіантом інтерпретації сутності є свідоме спонукання до активної трудової діяльності. На противагу попередньому тлумаченню мотиву, має місце думка, що мотив є прямим відображенням потреб та інтересів. Цей взаємозв'язок таких компонентних складових структури мотивації: мотиву, потреби та інтересу прослідковується як наслідок їх сутнісної подібності [151, с. 159].

Правомірно стверджувати, що внутрішні мотиви виникають паралельно з проявом бажання задовольнити потреби та інтереси працівника, а також складаються з ряду етапів. Іншими словами, саме мотиви працівника є певною реакцією на інтереси, а разом з тим і на усвідомлені потреби.

В більш широкому усвідомленні мотиви працівника є чинником його поведінки та породжується як результат потреби та інтересу. В свою чергу,

мотив знаходиться всередині працівника та має індивідуалізований характер, що залежить від низки причин зовнішнього та внутрішнього характеру. Разом з тим, саме працівник здатний впливати на індивідуальні мотиви, підвищувати їх значущість або знижувати їх коло впливу та, в поодиноких випадках, видаляти їх зі свого мотиваційного поля зору [8].

Варто підкреслити, що на поведінку працівника впливає здебільшого кілька мотивів одночасно у своїй сукупності підсилюючи вплив одне одного. При цьому один з мотивів є ключовим, а решта – виконують роль додаткового стимулювання. Безсумнівно, як було відмічено вище, мотиви виникають та розвиваються на підґрунті потреб, які є відносно самостійними, так як потреби не визначають однозначно сукупності мотивів, їхньої сили та сталості.

Доцільно відмітити, що мотиви виконують певні притаманні їм функції, зокрема: по-перше, орієнтувальна, тобто скерування працівника на вибір певного варіанта трудової поведінки; по-друге, змістова функція, що передбачає установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для працівника; по-третє, спонукальна функція, що має на меті мобілізувати працівника та, як наслідок, оптимізувати ключові види його трудової діяльності; по-четверте, узгоджувальна функція, яка передбачає узгодження працівником внутрішніх та зовнішніх факторів під час визначення того чи іншого варіанта трудової поведінки; по-п'яте, функція соціально-спрямувальна, яка прагне ціленаправити наміри і трудову поведінку працівника за встановленими нормами та правилами [9].

Разом з тим, до структури мотиву слід віднести наступні структурні елементи, такі як: потреба працівника, благо, яке здатне задовольнити дану потребу, а також активізація трудової дії, необхідної для отримання бажаного блага та сукупність витрат як фізіологічного, матеріального так і морального характеру, що пов'язані з трудовою дією. Кожна людина має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але для того, щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою трудової діяльності, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби [4].

Особливістю потреб є те, що їх неможливо виміряти та побачити, провести аналіз потреб можна тільки за допомогою спостереження безпосередньо за поведінкою працівника, а також потребу можна задовольнити певною нагородою, надавши працівнику те, що він вважає для себе цінним та значущим. Однак в поняття «цінність» кожний працівник вкладає різноманітний, нетотожний зміст, та в результаті різняться їх оцінки за винагороду. Саме з даного твердження випливає, що чим вищі потреби, тим вищі мають бути мотиви до продуктивної праці [5, с. 51].

Питання про потреби розглядалося в найрізноманітніших галузях науки. Психологія розглядає потребу як особливий психічний стан людини, що знаходить свій прояв у вигляді незадоволення, яке відображається в психіці людини як наслідок невідповідності між внутрішніми та зовнішніми умовами діяльності. Біологія вивчає аспекти потреб, що пов'язані з обміном речовин живого організму і підтримкою його життєдіяльності. Соціологи включають до кола потреб людини запити престижного характеру, естетичні, соціально-політичні та інші. Економічні потреби мають конкретно-історичний характер, їх задоволення та поновлення реалізується тільки в суспільному виробництві. Філософи під потребою розуміють стан, що зумовлений незадоволеністю вимог організму, які необхідні для його нормального існування, і спрямовані на усунення цього стану [6].

Під кутом зору теорії мотивації персоналу, під потребою слід розуміти фізичну чи психологічну невдоволеність працівника об'єктивним станом речей. Бажання працівника задовольнити потребу спонукає його до дії. Спонукування є відчуттям потреби, що має певну цілеспрямованість. Спонукування відображається безпосередньо в поведінці працівника та зосереджене на досягненні мети. З метою реалізації мотивації працівник повинен усвідомити необхідність пошуку інструментарію для задоволення потреби. Наступним етапом працівник виділяє, що саме слід зробити для задоволення потреби. Далі він одержує безпосередньо те, що може бути використано для задоволення потреби, чи те, що можна обміняти на бажаний об'єкт. Варто відмітити, що на даному кроці можна спостерігати, наскільки виконані трудові дії призвели до бажаного кінцевого

результату, за умови, що мета досягнута, тоді потреба працівника задовольняється частково або повною мірою, або не задовольняється взагалі [190].

Відзначимо, що в сучасному економічному середовищі мотивування працівника характеризує природну цілеспрямованість підприємства, а також особливості розвитку потреб працівника, їх різновиди, що свідчить про загальний стан економічного суспільства загалом та кожного працівника, зокрема. З окресленого випливає, що потреби підпорядковують собі як процес праці, так і його результати в цілому [182, с. 351].

Коли зміст потреби і можливість її реалізації добре усвідомлюються людиною, вони набирають зміст інтересу того працівника до різноманітних благ. Під інтересом слід розуміти певну форму прояву потреби, усвідомлення працівником бажання задовольнити дану потребу та разом з тим, доцільно зауважити на тотожність інтересу з потребами працівника. Адже, інтереси виражаються у поставлених цілях та трудових діях, що спрямовані на задоволення наявних потреб [172].

Залежно від рівня дієвості розрізняють активний та пасивний інтерес. Суть пасивного інтересу полягає в обмеженні людиною сприйняття суб'єкта та відсутність активності для глибшого пізнання його, оволодіння ним. Активний інтерес характеризує дієвість людини, коли вона не обмежується пасивним сприйняттям об'єкта та виявляє бажання, творчість, ініціативність з метою глибшого пізнання даного об'єкта. Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів [176].

Підсумовуючи поняття як потреб, так і інтересів, цілком можливо цілеспрямовано змінювати і формувати на різних рівнях. Основоположним підґрунтям економічної теорії є твердження, що різного роду потреби безмежні, а економічні ресурси мають обмеження. Щодо сутності дії закону збільшення потреб, з погляду механізму мотивування праці проявляється в тому, що кожний окремий працівник зацікавлений у максимальному задоволенні своїх потреб та намагається мінімізувати витрати своєї праці [108].

Вивчивши потреби працівника, можемо створювати такі ситуації, які давали змогу б людям відчувати, що поведінка, яка призводить до досягнення

цілей організації загалом, дасть змогу їм задовольнити і свої власні потреби за умови мінімальних витрат праці [102].

Останнім компонентним складовим елементом мотивації персоналу є стимул працівника. На сьогодні існує ряд визначень згаданого поняття, однак найбільш класичний погляд трактує стимул як зовнішнє спонукання до дії працівника, є спонукальною причиною та є фізичним подразником на трудову діяльність [25].

Доцільно відмітити, що за сутнісною характеристикою стимул є зовнішнім чинником по відношенню до працівника. Притаманною особливістю стимулу є можливість подразнення органів чуттів працівника як особистості, а, отже, в більш ширшому розумінні стимул є потужним впливом одного працюючого на іншого [47, с. 98]. Стимул є ключовою компонентною складовою, завдяки якій відбувається безпосередньо процес стимулювання [53].

У формуванні мотивації персоналу беруть участь також мотиваційні характеристики працівника. Серед них доцільно відзначити установки та спрямованість, переконання та ідеали. Зауважимо, що спрямованість працівника орієнтована на сукупність певних мотивів, що направляють трудову діяльність працівника. Щодо установок працівника, слід розуміти певні орієнтації окремого працівника і колективу в цілому. Ці установки характеризують стійкість, послідовність, цілеспрямованість виконання трудової діяльності [26]. Певні переконання спонукають працівника діяти відповідно до його ціннісних орієнтацій. Отже, із зазначених у дисертаційному дослідженні компонентних складових структури мотивації персоналу, а саме: потреби, мотиву, інтересів, стимулів та стимулювання ми можемо визначити суть поняття «мотивація» [129].

Мотивація персоналу містить ряд компонентних складових: по-перше, мотивацію трудової діяльності працівника, а саме спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що дозволить отримати бажані заохочення та задовольнити необхідні потреби; по-друге, мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; по-третє, мотивація посилення розвитку конкурентоспроможності персоналу; по-четверте, мотивація обрання нового місця праці тощо. Мотивація персоналу як процес проходить певні стадії, що представлені на рис. 1.7 [119].

Згідно з рис. 1.8, потреба визначається як відчуття працівником нестачі чого-небудь, що в свою чергу потребує свого задоволення. Наявність певної

потреби вимагає від працівника зародження інтересу в подальшому. Працівники в різний спосіб можуть досягати усунення потреби, зокрема задовольнити її, перемкнути увагу на іншу потребу або не помічати необхідності задоволення даної потреби. Однак, в більшості випадків, у працівника виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

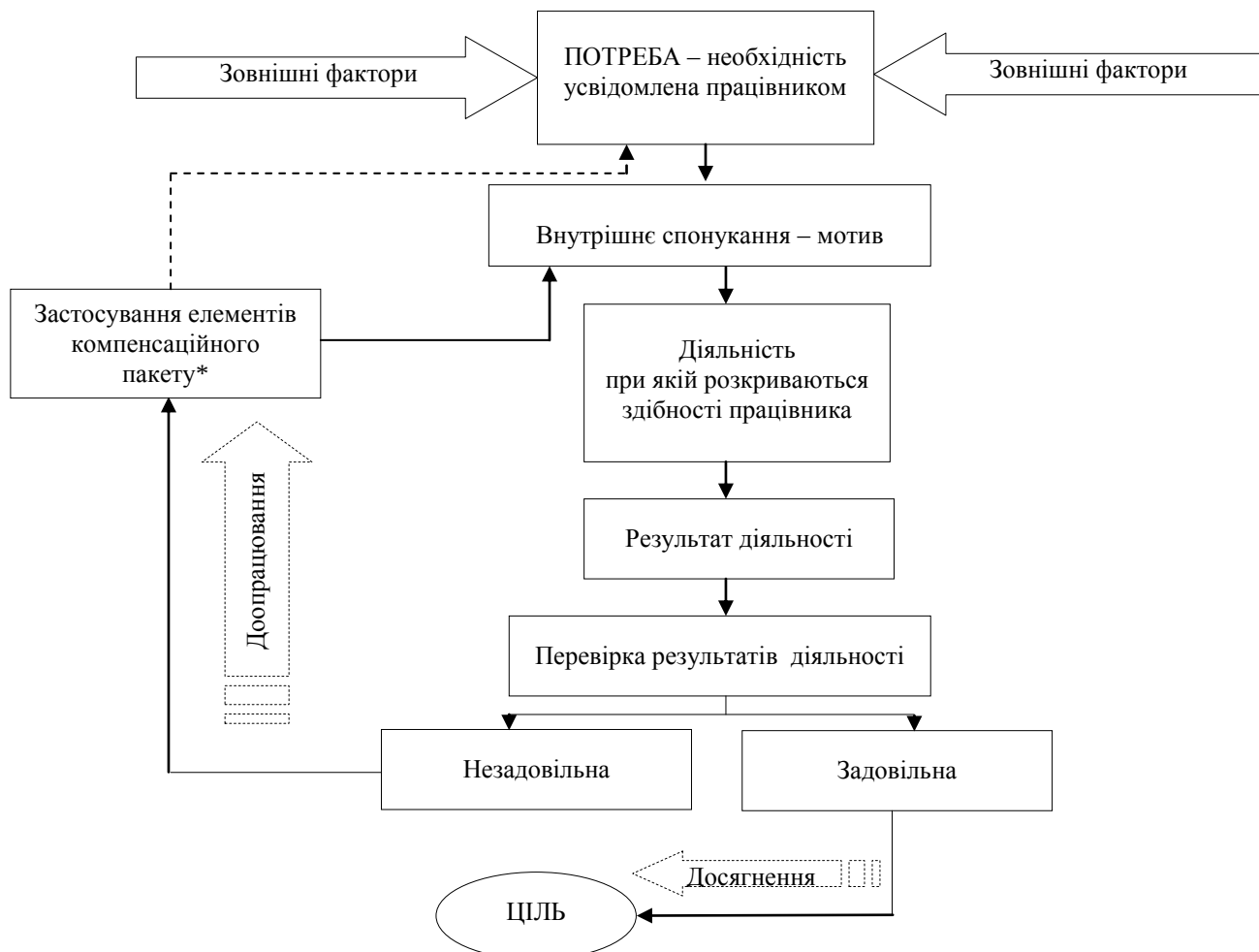


Рис. 1.7. Алгоритм процесу мотивації персоналу через потреби

\* узагальнено і доповнено автором на основі [80, 86, 96, 169, 178]

Працівник відмічає самостійно, що необхідно здійснити, виконати з метою задоволення особистісних потреб. В силу цього він прикладає максимальні зусилля для того, щоб досягнути поставленої мети. Приклавши можливі зусилля, працівник отримує те, що має задовольнити особистісну потребу або те, на що він може замінити бажаний об'єкт. На даній стадії визначається, як правило, як здійснення трудової діяльності працівника збігається із бажаним кінцевим результатом. Відповідно до цього відбувається зменшення або збільшення чи збереження поточного стану мотивації [110].

Отже, на підприємствах, де справді цінують своїх працівників, перед керівниками стоять важливі питання регулювання їхніх дій. Стимулювання найманих працівників є однією із складових управління персоналом. Сьогодні для підприємства та його керівництва люди є найціннішим ресурсом, оскільки люди здатні постійно вдосконалюватися. Відповідно, якщо вміло керувати ними, можна постійно вдосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Висока віддача від працівників можлива лише у тому випадку, якщо вони будуть зацікавлені зрештою і будуть позитивно відноситися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, коли процес роботи і кінцеві її результати дозволяють людині задовольнити найважливіші з його потреб, тобто тоді, коли він має високий рівень трудової мотивації.

## 1.2. Еволюція основних теорій мотивації: ретроспектива та сучасність

За стародавніх часів, коли лише з'являлись ранні теорії з економічних питань та слово мотивація не було відомим за вживанням того часу мислителями, існувала думка щодо існуючої здатності ціленаправлено впливати на працівника з метою успішного виконання тих чи інших операцій, доручень, завдань, видів роботи на підприємствах. Таке поняття як мотивація персоналу, що рухає людиною діяти, цікавило свідомість людства з найдавніших часів еволюції суспільства і залишається актуальним на сьогодні як динамічний і важливий процес який визначає буття людини, мотиви її поведінки. Вона є запорукою успішної діяльності як керівника, так і виконавця. Чисельні теорії мотивації з'являються ще в роботах стародавніх грецьких філософів [14, с. 18].

Різноманітність підходів до визначення основних термінів теорії мотивації, можна пояснити існуванням різних напрямків у дослідженні сутнісної характеристики мотивації. Тому простежимо, як розвивалася проблематика мотивації в історичній ретроспективі (рис. 1.8).

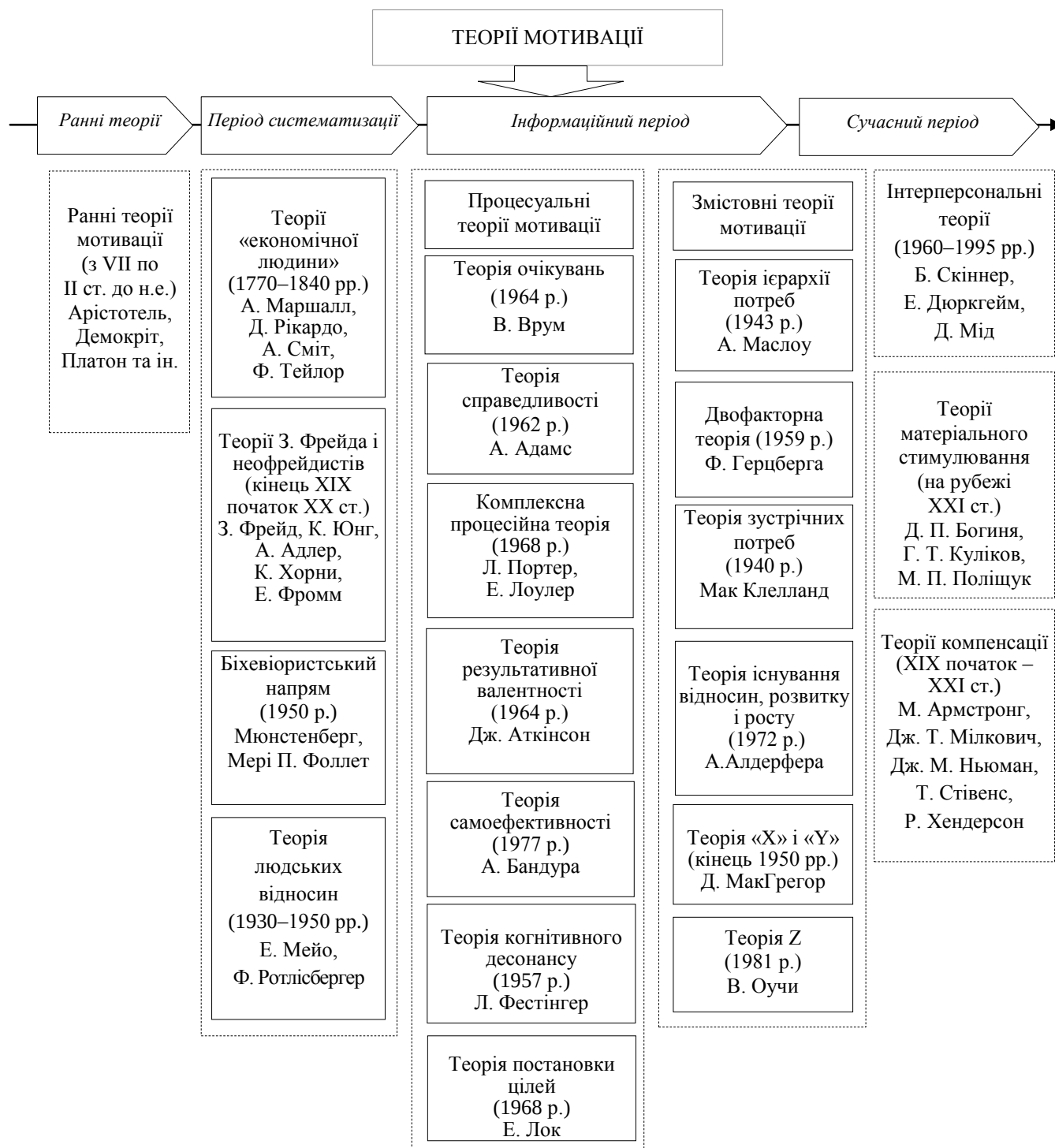


Рис. 1.8. Еволюція мотиваційних теорій

\* узагальнено і доповнено автором на основі [10, 23, 51, 39, 77, 92]

Відомі видатні стародавні мислителі, такі як Геракліт, Арістотель, Платон, Демокрит, Лукрецій та Сократ – згадували у своїх працях «потребу» як вчителя життя крізь призму часу. Зокрема, Демокрит визначав потребу як ключову рушійну силу, яка не лише призвела в дію емоційні переживання працівника, але й зробила розум працівника як особистості витонченим та

дозволила опанувати мову. Разом з тим, Сократ писав про те, що кожному працівнику властиві потреби, бажання та прагнення.

Згідно з ранніми теоріями, працівник має прагнути до мінімізації потреб та задовольняти їх лише тоді, коли вони стають життєво необхідними. Це значно наблизило б працівника до богоподібного стану, і всі прагнення волі та розуму вона змогла б спрямовувати на пошук істини і сенсу життя [14, с. 68].

За теорією Платона, потреби працівника, потяг та пристрасті створюють незадоволену душу, яка прагне збагачення. Така душа працівника подібна, на думку Платона, до некерованого стада та потребує рішучого втручання зі сторони керівника як виваженої та мудрої душі [10, с. 60]. Вирішальний крок в поясненні інструментарію поведінки працівника здійснив мислитель давнини Аристотель. На його думку, прагнення завжди прив'язані до мети, де візуально чи подумки уявлено об'єкт, який несе корисне або шкідливе значення. Під іншим кутом зору, намагання працівника обумовлюються потребами та пов'язаними з ними почуттями. Разом з тим, вольова дія, рух, психологічно-емоційний стан, який регулює діяльність працівника, мають класичні умови [68]. Близькими до теорій Аристотеля були і вислови Лукреція, який припускав, що підставою сили волі є бажання, які є результатом потреб. Голландський мислитель Б. Спіноза ключовим спонукальним інструментом впливу поведінки відмічав афекти, до яких варто віднести першочергово певні потяги, пов'язані з тілом і душею і якщо потяг усвідомлюється, то він перетворюється на прагнення працівника [66].

Перші спроби наукового підходу до усвідомлення сутності мотивів працівника та тих сил, що спонукають до праці, стали з'являтися на етапі трансформації суспільства від традиційного до індустріального. Англійський класик політичної економії Адам Сміт у XVIII ст., стверджував, що ключовим мотивом трудової діяльності працівника визначається особистісний економічний інтерес, спрямування до максимальної економічної вигоди, природне прагнення працівника покращити життєво необхідний добробут [57].

На початку XX ст. на час виникнення «школи наукового управління» життя працюючих суттєво не змінилося, незважаючи на певні технологічні досягнення. Ф. Тейлор, засновник школи «наукового менеджменту», та його послідовники, зокрема: Г. Гант, Г. Емерсон, Ф. Гілберт, М. Фоллет, О. Шелдон та

ін., доопрацювали уявлення про інструменти мотивації, об'єктивно визначивши зміст «достатнього денного виробітку» та запропонували тим працівникам, що виготовили продукцію понад норму, платити пропорційно до їх внеску. Позитивний ефект від теорії згаданих класиків був настільки потужним, що позитивні відзначення прослідковуються і до сьогодні [68, с. 193].

Досить потужний вплив на потреби працівника як ключового фактора активізації трудової діяльності було описано в теоріях французьких матеріалістів наприкінці XVIII ст. Зокрема, П. Гольбах припускав зв'язок потреб людини з тривогою чи певним неспокоєм, що пояснюється нестачею чогось, що призводить до незадоволення. За рахунок цього з'являються усі духовні та тілесні звички працівника. В такому випадку потреби є його рушійним важелем, щодо інтелектуальної активізації працюючого. Потреби працівника безперервні та, як наслідок, слугує фундаментом його безперервної трудової активності. П. Гольбах у вивченні потреб припускав, що для обґрунтування активної трудової діяльності працівника достатньо лише зовнішніх чинників. Також він повністю спростовував класичне бачення ідеалізму про непередбачувану активність свідомості та пізнавальну, емоційну та вольову трудову діяльність працівника [201].

У другій половині XIX ст. відмічають ряд наукових відкриттів в різноманітних сферах науки, як приклад: еволюційна теорія Ч. Дарвіна. Еволюційна теорія фундаментально внесла зміни про уяву щодо походження людини, що, в свою чергу, внесло корективи в сфері медицини, психології як науки про людини тощо. Це відкриття стало вирішальним кроком на шляху поведінкового та мотиваційного наближення усіх живих істот, обґрунтовуючи подібність людської поведінки з поведінкою тварин, зокрема подібність потреб та інтересів, інстинктів [68, с. 194].

Після відкриття науковцем Ч. Дарвіном теорії еволюції в сфері психологічних наук сформувалось підґрунття щодо вивчення розумних аспектів поведінки тварин. Даним дослідженням займались вчені У. Келер та Е. Торндайк. Відмінні риси особистості від тварини в сфері психологічних знань, а також теорії мотивації науковці прагнули звести до нуля – вроджених інстинктів [197].

Науковець З. Фрейд виділяв у своїх наукових дослідженнях три основних інстинкти, зокрема: життя, інстинкт смерті та агресивності. Паралельно він

пояснював поведінку особистості у центрі підсвідомості, яка керується сильними потягами [205]. В 20-х рр. XX ст. було запропоновано концепцію, яка ґрунтується в розумінні поведінки особистості на основі біологічних потреб. За даною теорією є подібні риси серед людей та тварин стосовно органічних потреб, що впливають на них. Дані потреби породжують фізіологічний стан напруги організму, та задоволення даної потреби знижує її [206].

Варто зауважити, що науковці того часу не виокремлювали потреби та інстинкти як такі, що мають відмінності. Однак, вони відмічали вроджену природу інстинктів та набутий стан потреби, яка, в свою чергу, може змінюватись. Так, за теорією біологічних потреб людини, у зазначений період, з'являються дві нові течії: еволюція за Дарвіном (біхевіористська) та рефлексивна І. П. Павловат, що дістала назву теорії вищої нервової системи.

Методологічним підґрунтям окреслених теорій відмічено концепцію Д. Локка. Надалі вона знайшла своє відображення в працях Д. Уотсона, Б. Скіннера, К. Халла та ін. [192]. Науковці прагнули за допомогою зовнішніх чинників пояснити поведінку особистості в межах стимульно-реактивної схеми. У сучасній інтерпретації ця теорія містить новітні напрацювання в сфері фізіології та психології людини. У наукових працях психологів-теоретиків біхевіористської теорії було розроблено ряд інтерпретацій поведінки, які знайшли місце серед досліджень до сьогодні [68, с. 193].

З початку 30-х років XX ст. зароджуються та виокремлюються спеціальні теорії мотивації, що стосуються лише особистості. На ряду з першими, доцільно відмітити теорію мотивації К. Левіна, що розглядала трудову діяльність працівника як функцію особистості та згідно з якою поруч з органічними виокремлюють психогенні типи потреб, які створюються в результаті навчання та в процесі виховання. Разом з тим, К. Левін впровадив такий термін як квазіпотреби. Науковець досліджував потреби з точки зору структурного підходу. Послідовники К. Левіна, а саме: Ф. Хоппе та вчений Т. Дембо відкрили експериментальні підходи розгляду потреб працівника, його намірів та волі [194], однак, пошук мотивів на основі інтроспекції є досить проблемним, адже більшість з них розташовані досить в складному взаємозв'язку між одне одним.

Відомий практик, бізнес-теоретик Генрі Форд, у своїй системі налагодив все до автоматизованого стану, посиливши виробничий процес повторюваними

операціями, з метою збільшення швидкості конвеєрної лінії. Разом з тим, у 1920-х рр. проведені наукові дослідження у Гарвардському університеті на чолі з науковцем Е. Мейо довели, що вирішальну роль визначають не так чинники навколишнього середовища, а посилення концентрації уваги працівника. Даний умовивід постав фундаментальним підґрунтям для абсолютно нової наукової течії, що дістала назву школи людських стосунків, де мотивація персоналу постає центральною компонентною складовою системи досліджень сфери менеджменту. Варто зауважити, що паралельно з дослідженням вченого Е. Мейо, на вітчизняному науковому просторі подібною теорією займалися О. Гастєв, П. Єсманський, М. Вітке, К. Кекчєєв та ін. Науковець П. Єсманський прийшов до висновку, що управління персоналом на противагу управління предметами має бути на першому місці, а також М. Вітке вперше запропонував теорію щодо створення науки управління персоналом [3, с. 45].

Сучасна наука виділяє два види теорій мотивації – змістовні та процесуальні (табл. 1.2). Змістовні теорії виходять з внутрішніх спонукань людини (що називають потребами), які примушують її діяти в тому чи іншому напрямі [50].

Представниками змістових теорій мотивації варто відзначити, таких вчених, як: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Альдерфер та Ф. Грецбергер. Також відмітимо, що більш сучасними теоріями вважають процесуальні. Згадані теорії зосереджуються, в першу чергу, на поведінці працівників, оперуючи їх вихованням та рівнем пізнання. До процесуального напрямку належать: теорія очікування В. Врума, а також теорія мотивації Портера–Лоулера. Процесуальний підхід, досліджує мотивацію в багатоаспектному характері, однак, доцільно підкреслити, що представники даної течії досить часто у своїх дослідженнях доводять абсолютно протилежні позиції [111].

Розглянемо змістовні теорії мотивації. Першим представником підходу є теорія ієрархії потреб Маслоу. Фундаментальну частку в теорію мотивації в цілому вніс саме науковець він і розробив пірамідоподібну градацію потреб від життєво необхідних фізіологічних до потреб саморозвитку і самореалізації. Дослідження А. Маслоу суттєво вплинули на процеси планування праці персоналу та його управління, а також сприяли перегляду припущення щодо появи негативної поведінки та зниженого морального духу впливає нівелювання трудової етики.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика основних течій процесуальних та змістовних теорій мотивації\***

| Складові моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Закономірності моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Методика застосування моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Зауваження та недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Змістовні теорії</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ієрархія потреб А. Маслоу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Виділяються п'ять основних категорій потреб:<br>– фізіологічні – їжа, вода, притулок, відпочинок;<br>– в безпеці і впевненості у майбутнє;<br>– соціальні – прихильність, підтримка, прийняття іншими;<br>– в повазі – особисті досягнення, компетентність, визнання;<br>– в самовираженні – особисте зростання, реалізація потенціалу.<br>Дані потреби розташовані в чіткому порядку: в основі – фізіологічні потреби та у вершині – потреба у самовираженні | 1. Перш ніж буде задоволена потреба більш вищого рівня, повинні бути задоволені потреби нижчого рівня.<br>2. Потреба у самовираженні має спіралеподібний характер зв'язку – «потреба в самовираженні – особисте зростання...»<br>3. Процес мотивації нескінченний                                                                                                                                                                       | 1. Ретельний нагляд за працівниками при визначенні їх потреб.<br>2. Розвиток системи мотивації відповідно до змін потреб.<br>3. Створення ситуації, в ході якої працівник задовольняє свої потреби на благо цілей підприємства                                                                                                                                                           | 1. Щоб більш вищий рівень потреби почав впливати на поведінку людини, не обов'язкове повне задоволення потреб першого рівня.<br>2. Подібної структури у чистому вигляді не має.<br>3. Не враховані індивідуальні особливості людей.<br>4. Ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління.<br>5. Модель важко піддається адаптації в практиці управління в малому і середньому бізнесі |
| <b>Теорія потреб Д. Макклеланда</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. Потреба у владі – бажання впливати на інших – знаходиться між потребою у повазі і потребою в самовираженні.<br>2. Потреба в успіху – потреба в доведенні роботи до успішного завершення.<br>3. Потреба в причетності – потреба у спілкуванні, допомозі іншим                                                                                                                                                                                               | 1. Основа поведінки – потреби вищого рівня: у владі, успіху.<br>2. Люди з сильною потребою у владі придатні для керівництва, мають організаційну здатність, впевненість у собі і колективі.<br>3. Люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності, ініціативи.<br>4. Люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі стосунки в колективі, успішно вирішують конфлікти | 1. Підготовка людей з потребою у владі на керівні посади, не призначати на посади нижчого рангу.<br>2. Ставити складні задачі і делегувати достатньо повноважень для людей з потребою в успіху, гарантувати їм винагороду за результатами праці.<br>3. Створювати неформальні комунікації для людей з сильною потребою в причетності (вони проявляють найбільшу відданість підприємству) | 1. Не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій економіці не менш активні, ніж вищі.<br>2. Не достатньо враховані індивідуальні особливості кожного.<br>3. Використання моделі на практиці викликають значні організаційні труднощі                                                                                                                                                                 |
| <b>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. Гігієнічні фактори пов'язані з зовнішнім середовищем: політика підприємства, умови праці, зарібок, стосунки з колегами і керівництвом.<br>2. Мотиваційні фактори пов'язані з характером роботи: успіх, просування, визнання, можливість творчого і ділового зростання                                                                                                                                                                                      | 1. Відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності роботою, не маючи мотивуючого характеру.<br>2. Мотиваційні фактори в недостатньому вигляді не викликають незадоволеність                                                                                                                                                                                                                                              | 1. Забезпечення в організації наявності двох груп факторів одночасно.<br>2. Складання переліку факторів для працівників, які самостійно виявляють свої уподобання                                                                                                                                                                                                                        | 1. Суб'єктивні методи дослідження.<br>2. Відсутність тісної кореляції між задоволенням і продуктивністю праці.<br>3. Наявність двох груп факторів одночасно не завжди можливо і не завжди підходить працівникам.<br>4. Відсутність відображення моделі ймовірного характеру мотивації                                                                                                                                         |

Продовження табл. 1.2

| Складові моделі                                                                                                                                                                                                                                   | Закономірності моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Методика застосування моделі                                                                                                                                                                                                                                                                          | Зауваження та недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія К. Альдерфера                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:<br>1) потреби існування;<br>2) потреби зв'язку;<br>3) потреби зростання.                                                                                                                                | 1. Потреби існування Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними і потребами безпеки.<br>2. Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності.<br>3. Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії | 1. Ретельний нагляд за працівниками при визначенні їх потреб.<br>2. Розвиток системи мотивації відповідно до змін потреб.<br>3. Створення ситуації, в ході якої працівник задовольняє свої потреби на благо цілей підприємства                                                                        | 1. Подібної структури у чистому вигляді не має.<br>2. Не враховані індивідуальні особливості людей.<br>3. Модель важко піддається адаптації в практиці управління в малому і середньому бізнесі                                                                                                            |
| Процесуальні теорії                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Теорія очікувань В. Врума                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити у вигляді формули:<br>$\text{Мотивація} = (З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times \text{Валентність}$ | 1. Людина очікує, що обраний тип поведінки призведе до задоволення потреби.<br>2. Очікування – особиста оцінка ймовірності певної події у відмічених зв'язках.<br>3. Якщо значення будь якого зв'язку буде низьким, то і мотивація буде слабкою.                                                                                                                                                                             | 1. Співставлення припустимої винагороди з потребою, їх відповідність.<br>2. Встановлення жорсткого співвідношення між результатами і винагородою.<br>3. Формування високого, але реального рівня результатів персоналу.<br>4. Контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх професійних знань і навичок | 1. Не повністю враховані індивідуальні особливості людей і організації.<br>2. Недостатньо опрацьовані методологічні і концептуальні основи та технічна сторона застосування моделі на практиці управління                                                                                                  |
| Теорія справедливості                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Зусилля, винагорода                                                                                                                                                                                                                               | Люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль та винагородою інших людей подібної посади. Звідси психологічний дискомфорт для працівника. До тих пір, поки люди не визначать свою винагороду як справедливу, вони будуть знижувати ефективність і якість своєї праці                                                                                                                      | 1. Пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці (інтенсивність, ефективність, якість).<br>2. Пояснення перспективи зростання (зусилля – винагорода).                                                                                                                             | 1. Визначення справедливості винагороди суб'єктивно і зі сторони працівника, і зі сторони керівництва та фактично не піддається узгодженню.<br>2. На оцінку впливають індивідуальні амбіції працівника.<br>3. Модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей, що не є на сьогодні виправданим |
| Комплексна модель Портера-Лоулера                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Елементи: сприйняття, затрачені зусилля, винагорода, результат, ступінь задоволення.                                                                                                                                                              | 1. Результативна праця призведе до задоволення.<br>2. Важко об'єднати всі елементи моделі для створення єдиної системи мотивації                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1. Результат залежить від затрачених зусиль, особливостей, характеру.<br>2. Рівень прикладених зусиль визначається цінністю винагороди і ступеня впевненості в належній винагороді.<br>3. Людина задовольняє свої потреби за допомогою внутрішньої і зовнішньої винагороди за досягнуті результати    | 1. Чітке визначення цінності винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника.<br>2. Оцінка особливостей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати діяльності.                                                                                                                      |

\* узагальнено автором на основі [5, 8, 59, 85, 89, 102, 156, 160, 162]

У 1943 р. А. Маслоу написав теорію людської мотивації, в якій учений написав, що саме людині притаманне намагання самореалізовуватись в першу чергу задля покращення особистісної оцінки, а далі, у разі досягнення фізіологічних базових потреб, слідує самовираження з метою задоволення особистісних потреб працівника. Існує чітка різниця серед базових потреб та самореалізації [21]. На нашу думку, варто зауважити, що наступні напрацювання в тій чи іншій мірі дотично брали за основу ієрархію потреб. До першого рівня потреб Маслоу відніс фізіологічні (в їжі, житлі, відпочинку тощо), задоволення яких забезпечує людині елементарне виживання. Для цього необхідний мінімальний рівень заробітної плати і стерпні умови праці [22]. До другого рівня віднесені потреби в безпеці і впевненості в майбутньому, які задовольняються за допомогою заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень і дозволяє вже придбати страховий поліс та робити внески до пенсійного фонду.

На рис. 1.9 зображена ієрархія потреб людини за А. Маслоу [111, с. 120].

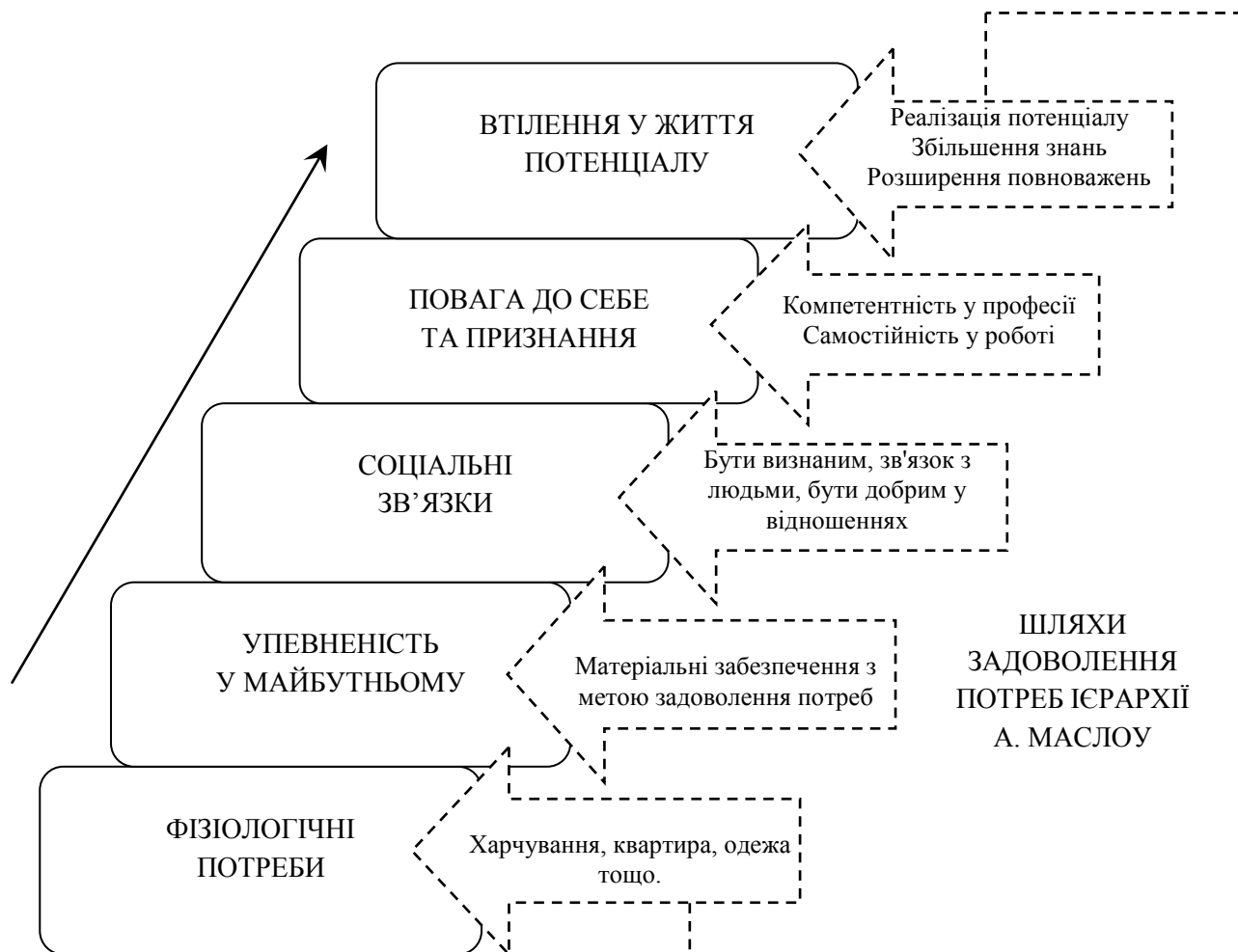


Рис. 1.9. Ієрархія потреб людини за А. Маслоу

На третій сходинці піраміди А. Маслоу розташував соціальні потреби та прагнення працівника отримати підтримку зі сторони оточуючих. З метою забезпечення позитивного задоволення третьої складової піраміди, доцільно активізувати трудову діяльність в командній, груповій роботі, отримати увагу зі сторони керівного складу та повагу і авторитет з боку колег. Задовольнити потреби четвертого рівня, можливо завдяки отримання нових знань, набуття лідерських позицій, одержання публічного визнання [139].

На п'ятому рівні ієрархії учений відзначив потяг до самовираження, а також реалізації своїх потенційних можливостей. А. Маслоу окреслив потребу в самовираженні як прагнення стати більшим, ніж працівник є, що в свою чергу означає стати усім, на що працівник спроможний» [139].

На нашу думку, ієрархія потреб А. Маслоу є продуманою, легкий спосіб класифікувати потреби працівника, однак це не може бути стандартизованим підходом без відхилень, враховуючи сучасні нестабільні коливання ринкової економіки, варто вміти вчасно вносити корективи та застосовувати індивідуальний підхід. Не дивлячись на очевидну логічність теорії ієрархії потреб, сам А. Маслоу у своїх листах зазначав, що теорія, яка зробила його знаменитим, може застосовуватися для розуміння потреб людства в цілому, як філософське узагальнення, але жодним чином не може бути застосована по відношенню до конкретного індивіда [203].

Варто зауважити, що в ключовому аспекті теорії потреб А. Маслоу лежать наступні елементи, зокрема: по-перше, працівник безперервно відчуває нестачу чого-небудь та має потребу задовольнити їх, а також такі потреби доцільно поєднати в окремі класи; по-друге, сформовані групи потреб можна розташувати в ступінчастому порядку по відношенню одне до одного, а також незадоволення даних груп потреб змушують працівника діяти; по-третє, при умові, що певна потреба задоволена – вона втрачає свою мотиваційну силу на працівника та його трудову діяльність та, разом з тим, виникає необхідність задовольнити наступну потребу, або ряду потреб одночасно; по-четверте, задоволення потреб за теорією А. Маслоу відбувається за ступінчастою особливістю знизу до гори, а також трудову поведінку працівника регулюють потреби розташовані в основі так званої піраміди потреб; по-п'яте, потреби вступають в свою силу після задоволення потреб нижчого рангу [204].

За історичною хронологією, теорія Герцберга стала логічним продовженням поглядів А. Маслоу, а саме: науковець стверджував, що мотиваційні важелі розташовані вгорі піраміди, тоді як гігієнічні важелі мотиваційного впливу розташовуються внизу. Герцберг разом із послідовниками в період 50–60-х рр. провів дослідження щодо важелів мотиваційного впливу, а також яку силу вони справляють на трудову поведінку працівника та, разом з тим було досліджено чи породжують ці чинники задоволення або незадоволення потреб працівника [11, с.34].

Доцільно зауважити, що як свідчать теоретичні дослідження за Герцбергом, якщо усунути важелі, які спровокували невдоволення, це не є запорукою зростання даного невдоволення та зростання мотивації, а також навпаки. За його схемою «задоволено потребу – не задоволено потребу», як правило відбувається під впливом чинників, що пов'язані зі змістом трудової діяльності. Варто підкреслити, що неабияку мотиваційну силу даних чинників на трудову активність працівника, однак відсутність даних чинників не є негативним. За теорією Герцберга ці чинники дістали назву «фактори догодження», однак така термінологія не набула широкого визнання. Зокрема, до таких факторів варто віднести досягнення та визнання, відповідальність та кар'єрне просування, творча основа безпосередньо самої трудової діяльності. В подальшому, при умові задоволення даних потреб, вони набувають мотиваційної цінності [10].

У дисертаційному дослідженні варто згадати науковий доробок американського психолога – Девіда МакКлеланда, який у своїх роботах особливу увагу зосередив на потребах працівника вищого рангу, та зрештою розробив свою теорію даних потреб, за якою виокремлені типи потреб працівника групуються протягом життя під впливом соціального середовища. Згідно з науковою теорією психолога, деякі потреби працівника групуються протягом життя, беручи свій початок ще у дитинстві. Мак-Клелланд поділяє потреби на такі класи: по-перше, потреби досягнення успіху, потреби причетності до трудового процесу та потреби керувати, бути головним. У своїй теорії Мак-Клелланд акцентує увагу на потребах вищого рангу, так як існує думка, що потреби нижчого рангу вже задоволенні, враховуючи сучасні тенденції суспільства [46].

Згідно з теорією Мак-Клелланда, при умові, що потреби вищого рангу активно розвиваються в працівника, то тоді дані потреби можуть досить

потужно мотиваційно впливати на трудову діяльність працівника. Разом з тим, варто зауважити, що дані потреби вищого рангу формуються під впливом життєвих обставин працівника, його навчання та трудового досвіду.

Варто розглянути кожен групу потреб за теорією Мак-Клелланда більш деталізовано. Отже, щодо першої групи потреб, слід відмітити прагнення працівника здійснювати поставлені завдання перед ним більш ефективно, а також наявність цієї потреби спонукає самотійно виокремлювати свої цілі та в подальшому все більше ускладнювати їх. Працівникам, які мають необхідність задовольнити першу групу потреб до вподоби приймати самотійні рішення та для них не є проблемою прийняття відповідальності за свої дії та рішення [41].

Науковець, провівши дослідження, стверджував, що завдяки потребі у досягненні є змога дослідити характерні риси не тільки окремих працівників, а й економічні системи в цілому. Разом з тим, потреба в успіху розташована посеред потреб в повазі та самовираженні [41].

Далі, варто охарактеризувати другу групу потреб за Мак-Клелландом, а саме співучасть, яка спонукає у працівника бажання дружніх стосунків з навколишнім оточенням. Потреба в соціальній комунікації припускає, що трудова поведінка спроможна піддаватись впливу зі сторони прагнення дружби та причетності до будь-чого. тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням. Таким працівникам досить важливим є розуміння, що вони комусь важливі, потрібні, а також відчуття небайдужості до них. Для працівників з досить високою необхідністю у співучасті в трудовому процесі важливо працювати там, де є постійна взаємодія з колегами [35].

Третя група потреб за окресленою теорією – потреби у прагненні впливати на інших працівників, а також контролювати себе або своє оточення. Дана потреба є набутою за своєю природою та, як зазначалося, залежить від навчання працівника, досвіду тощо. Також існує думка, що такого роду потреба тісно переплітається із намаганням задовольнити своє «єго» [31].

Підсумовуючи теорію за Мак-Клелландом, згадані потреби не замінюють одна одну, а також не несуть ієрархічної структурованості на відміну від інших раніше згаданих теорій. Мак-Клелланд акцентує увагу на взаємному впливі груп потреб на поведінку працівника [97].

У своїй авторській теорії Клейтон Альдерфер стверджував, що потреби працівника можливо згрупувати в окремі класи. Проте, якщо порівняти з попередньою теорією А. Маслоу, тут потреби згруповані в три, зокрема, – це потреба працівника в існуванні, також соціальні потреби та потреби в зростанні. Групи за цією теорією можна співставити з групами потреб за Маслоу [82].

Отже, за теорією К. Альдерфера, під соціальними потребами слід розуміти соціальну природу працівника в цілому, тобто прагнення бути членом сім'ї та разом з тим мати в своєму оточенні друзів та колег тощо. Потреби зростання за Альдерфером подібні потребам у самовираженні за Маслоу [82].

Доцільно зауважити, що ці групи потреб також розміщуються ієрархічно. Проте, теорії згаданих науковців різняться суттєвою відмінністю, а саме, за теорією Маслоу між потребами слід рухатись від одної до наступної, а за теорією Альдерфера – рухатись за потребами можна в обидва напрями [83].

Варто зауважити, що обізнаність щодо цієї теорії є позитивним аспектом в практиці управління, адже вона дозволяє визначити перспективи дослідження ефективних шляхів мотивації, що можна співвіднести з нижчим рангом потреб, тоді коли немає можливості забезпечити умови для задоволення потреб більш високого рангу. На рис. 1.10 наведено схему дії потреб відповідно до рівнів за теорією Альдерфера [13], аналізуючи який, слід зазначити, що рухаючись до верху за рангами потреб, науковець Альдерфер визначає цей процес задоволенням даних потреб, а рухаючись до низу по піраміді є фрустрацією, іншими словами – поразкою. Варто зауважити, що у теорії Альдерфера є як прихильники, так і критики, а саме, на думку вітчизняних науковців, ця теорія в практичному застосуванні на практиці управління є досить корисним, адже це підтверджує ряд практичних досліджень [10].

Варто згадати що у 1960 р., підсумовуючи своїх попередників Д. Мак-Грегор виклав свою теорію щодо управління праці і припустив розподіл теорій на «Х» та «Y»-теорії, а згодом ці дві теорії трансформувались на змістовні і процесуальні, що дійшло до нашого часу. За цією теорією представники течії «Х» мають припущення, що працівники ліниві за своєю природою тому їх варто примушувати до виконання своїх зобов'язань, а представники течії «Y» вважають, що працівники прагнуть до успіху в своїй трудовій діяльності, що є

неможливим без причетності до діяльності в цілому. Прихильники другої течії пропагують самостійність своїх працівників і делегують повноваження [8, с. 134].

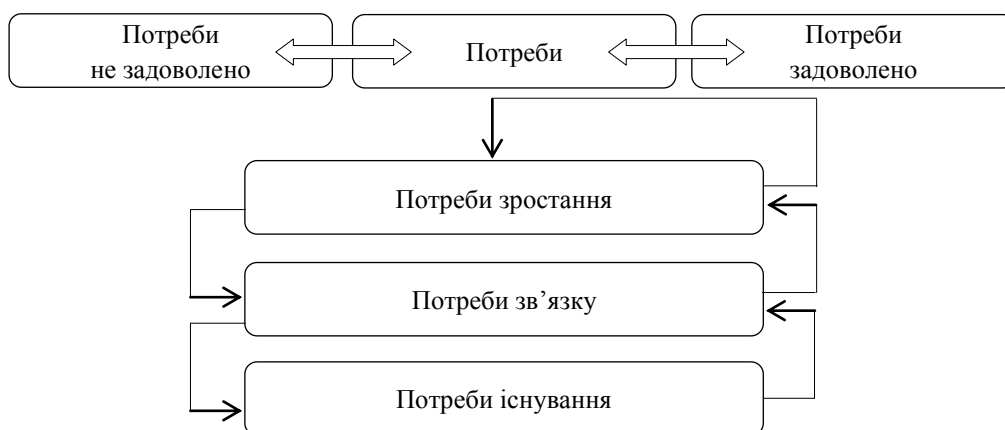


Рис. 1.10. Схема руху потреб за рівнями теорії Альдерфера

Наступний підхід до мотивації, який варто розглянути – це теорія «Z», яку у 1978 р. вивів учений Уільям Оучі. Разом з Альфредом Йегером він описав її відомою науковою працею де містились основи теорій Вебера та Мейо, а також Хоуманса і відома теорія потреб Маслоу. Іншими словами теорія «Z» – є теорією творчих можливостей працівника, враховуючи національний менталітет та приналежність. Теорія базується на тому припущенні, що отримати максимальні виробничі результати можливо координацією індивідуалізованих намагань із застосуванням трьох ключових компонентів, зокрема, – це довіра, а також такт. На підприємствах, яким притаманний тип теорії «Z», припускає спільне прийняття рішень, а також дозволяється неформальна оцінка, особиста відповідальність, всестороння дбайливість про колег [13, с. 255]. Цей прототип управління є поширеним у Японії та, на нашу думку, є ефективним у процесі реалізації стратегій, однак така стратегія потребує посиленого рівня свідомості як керівництва, так і персоналу, є можливим за умови створення не лише корпоративної культури, а також цілісності думки компанії. На жаль, на даному етапі функціонування вітчизняних підприємств, у такий спосіб є вкрай нелегким підходом, однак може бути ідеальною схемою якої варто притримуватись.

Поруч із змістовними теоріями, слід розглянути сутнісну характеристику процесійних. Згідно з даною течією представники погоджуються з впливом потреб на трудову поведінку працівника, однак на неї впливають не лише потреби, як це є згідно із змістовними теоріями. Також за процесійною течією

поведінка працівника є також функцією сприйняття та очікувань. Дані теорії досліджують, як працівник розділяє свої зусилля з метою досягнення певних цілей, а також як обирає працівник конкретний тип поведінки [58].

Скорочено сутність процесійної течії мотивації полягає в наступному: працівник, зрозумівши завдання та потенційні винагороди за їх виконання, співставляє інформацію з потребами, а також можливостями та готовністю докласти усі зусилля та вибирає певний вид трудової поведінки. До основних процесійних теорій варто відмітити: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса та комплексну модель Портера–Лоулера [58].

Серед процесуальних теорій, чільне місце займає теорія очікувань Врума, за якою мотиваційний вплив створює не сама потреба, а процес розуміння, при якому працівник оцінює можливість досягнення бажаної мети та одержання бажаної винагороди. Разом з тим, визначається певна валентність, тобто цінність або привабливість для індивіда отриманих результатів. У разі, якщо результати, які можна отримати завдяки сумлінності, не представляють для працівника інтересу, його мотивація знаходиться на низькому рівні. Навпаки, цінні для людини результати, створюють високу мотивацію [9, с. 70]. Проблема стратегічного управління, на нашу думку, лежить в тому, що кожен працівник є індивідуальністю та, відповідно, має індивідуальні цінності: для одного важливим є збільшення заробітної плати чи грошова премія, а для іншого – службове підвищення. Основним завданням управління персоналом є своєчасне виявлення індивідуальних потреб, адже потреби індивіда можуть змінюватися у часі. Врум у своїх теоріях доводив, що працівник постійно перебуває у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник сподівається на належну, рівну винагороду. Даною теорією Врум намагався пояснити вчинки працівника та вироблення тої чи іншої стратегії поведінки [74].

Сила привабливості, певної пріоритетності та бажаності кінцевого результату в межах даної теорії дістала назву «валентності<sup>2</sup>. Отже, якщо результат містить ціннісні орієнтири – валентність стає позитивною, а при негативному ставленні – відповідно валентність негативна та при байдужості – отримаємо нульову валентність. Отже, під валентністю доцільно розуміти міру цінності чи пріоритетності потреби. Щодо очікування, то воно підпорядковується

ймовірності здійснення певної діяльності, а також ймовірності отримання за дану працю гідне винагородження. Працівник може бути вмотивований виконувати поставлені завдання тоді, як результати працівника будуть відзначені керівництвом та певною мірою винагороджений [74].

Доцільно відобразити співвідношення наступних факторів, таких як затрати праці ( $Z$ ), їх результати ( $P$ ), винагороди ( $B$ ), а також валентності в процесі мотивації – формула (1.1)

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \times (P \rightarrow B) \times \text{Валентність} \quad (1.1)$$

За теорією очікувань Врума, у кожного працівника індивідуалізовані очікування від роботи та, разом з тим, використання даного підходу в сфері менеджменту є досить потужним інформаційним базисом. Варто зауважити, що намагання працівника лише тоді цінні, коли їм характерні продуктивність та результативність. Для позитивного та бажаного результату керівництву підприємства необхідно систематично проводити порівняння запланованого обсягу і структури винагород з фактом для працівника [10, с. 74].

На міру мотивації працівника певною мірою має силу оцінка діяльності, а також результатів, що порівнюються з попередніми результатами [3].

Наступною слід відмітити теорію справедливості Д. Адамсона, сутність якої створення працівником зв'язку між винагородою та затраченими зусиллями працівника, а також порівняння даної ситуації з аналогічною у інших працівників. В системі управління персоналом, а саме, при встановленні матеріальної винагороди працівникам, керівництву підприємства доцільно врахувати, що для кожного працівника співвідношення своєї винагороди з іншими є вкрай важливим. За умові незбігу очікувань з результатами спостерігається демотивуючий ефект [132].

Ключовим аспектом теорії є коригування поведінки працівника відповідно до отриманих результатів співвідношення своєї винагороди з іншими. Доцільно розглянути основні аспекти теорії [144].

За теорією справедливості у разі дисбалансу, працівник відчуває пригніченість та прагне врегулювати несправедливість, коригуючи свої трудові зусилля. Він має змогу поновити баланс справедливості, змінивши свої зусилля, а також отримавши належний рівень винагороди. Отже, у разі якщо працівник відчуває,

що його заробітна плата не є гідною, порівняно з іншими, тоді змінюється рівень його трудових зусиль [134]. На підприємствах, досить часто керівництво з метою балансу справедливості приховує суми заробітних виплат, проте даний досвід не є ефективним, оскільки нівелюється мотиваційний вплив самої заробітної плати на працівника [8].

Науковці Л. Портер та Е. Лоулер є авторами спільного підходу, який поєднує в собі елементи теорій очікувань та справедливості. За даними теорії існує пряма залежність зусиль працівника з рівнем цінностей щодо винагороди, а також усвідомлення справедливої винагороди за витрачені ним зусилля. Модель науковців встановлює певне співставлення винагороди із результатами, а саме працівник досягає бажаних потреб за рахунок винагород [154].

За моделлю, на результати працівника впливають три фактори: по-перше, здібності, по-друге, певні індивідуальні особливості працівника, по-третє, усвідомлення працівником важливості в трудовому процесі. Затрачені зусилля працівника також мають залежність від винагороди, що надається, так як в цьому переконаний працівник [152].

Під задоволенням потреб слід розуміти кінцевий результат сукупності зовнішніх та внутрішніх заохочень, враховуючи аспект справедливості, а також рівень задоволеності залежить від отриманих результатів та в майбутньому постає коригувальним чинником дій працівника в процесі трудової діяльності. Головною ідеєю описаної моделі науковців Портера та Лоулера є те, що трудова діяльність є шляхом до задоволення особистих потреб. Згідно з теорією прагнення задовольнити потреби приводить до високопродуктивних результатів праці [157].

Підсумовуючи основні аспекти теорії Портера–Лоулера слід відмітити неабиякий вклад в загальне розуміння мотивації персоналу, а також необхідність поєднання зусиль, результатів, винагороди тощо в єдину неподільну систему.

Наступною теорією, що з'явилась в сфері досліджень мотивації, стала теорія валентності Дж. Аткинсона, за якою мотивування трудової активності на пряму залежить від прагнення працівника отримати максимальні результати [65].

Відомий американський науковець А. Бандура запропонував та пояснив теорію само ефективності: працівник самостійно проводить оцінку власної ефективності в певній трудовій діяльності. На його думку, саме ефект

самоефективності може впливати на типи поведінки працівника, його мотивацію, що впливають на кінцевий результат діяльності. Якщо працівник має високу здатність до самоефективності та наявності глибокої усвідомленості своєї компетентності та впевненості у своїх силах, це дає змогу йому працювати більш ефективно на благо підприємства та задоволення індивідуальних потреб, зокрема. Згідно з психологічними дослідженнями, працівник з більшою впевненістю у своїх силах, більш наполегливий і у трудовій діяльності [65]. Також експериментальними дослідженнями виявлено, що працівники з такою самоефективністю, намічають перед собою більш високі цілі та прикладають максимум зусиль для їх досягнення та навпаки. Нестача здатності до самоефективності може приводити до невротичних розладів [72].

Наступна теорія, що заслуговує на особливу увагу є теорією партисипативного управління, за якою працівнику належить активна участь в життєдіяльності підприємства, та, разом з тим, взаємодія з колегами справляє позитивний ефект і, як наслідок, покращує трудові показники персоналу.

Головною ідеєю теорії є покращення морального задоволення працівників своєю працею, що відображається на поліпшенні загальних показників підприємства. Концепція націлена на вторинні потреби працівника. З метою її використання на практиці достатньо мінімуму зусиль та матеріальних затрат, а також необхідна чітка організація персоналу в трудовому процесі [72].

У 1957 р. Л. Фестінгер висунув теорію когнітивного дисонансу, що стала логічним продовженням більш ранньої теорії соціального порівняння та згідно з якою працівник потребує порівняння з оточуючими себе колегами. Науковець стверджує, що при мінімальній розбіжності поглядів призводить до ефекту конформізму, тобто коли працівник без заперечень змінює свої погляди, при умові мінімальної розбіжності з колегами. За згаданою теорією, основоположник пропонує змінити термінологію на дисонанс (протиріччя), а також консонанс (погодження). Отже, доцільно виокремити ключові аспекти теорії, по-перше, серед певних когнітивних складових можливе виникнення протиріч, по-друге, дисонанс може спровокувати бажання пригнічення його чи повне усунення, по-третє, таке прагнення призводить до зміни поведінки [128, с. 377].

Посеред мотиваційних теорій чільне місце посідає теорія Е. Лока, за якою працівник розуміючи мету підприємства та сприймаючи її як своє особисте

прагнення, намагається досягнути поставлені цілі і тим самим задовольнити особисті потреби [67].

Мотивація персоналу залишається актуальною до сьогодні, незалежно від кількості розробок щодо даної теорії та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного методично визначеного рішення щодо конкретних напрямів мотивації працівників, яка б забезпечила найвищу продуктивність їх діяльності і, разом з тим, справедливу винагороду, відповідно до існуючих потреб, що постійно змінюються та зростають еволюційно. Доцільно відмітити існування тісного взаємозв'язку між мотивацією і компенсацією, враховуючи, що для працівника в умовах нестабільної економіки країни, заробітній платі відводиться важливе місце. Гроші – це широко використовуваний засіб керівників віддячити працівникам за виконану роботу. Проте, щоб зростання заробітної плати прямо впливало на підвищення продуктивності праці, працівники повинні вірити в існування цього взаємозв'язку. На благо підприємства він витрачає певні особисті якості: час, власне здоров'я, інтелектуальний потенціал тощо [62]. Тому, керівництво підприємства особливу увагу приділяє відшкодуванню працівникові затрачених його зусиль, за рахунок комплексної винагороди: використання компенсацій, об'єднаних в певний компенсаційний пакет. Однак, теоретичного підґрунтя недостатньо для тлумачення поняття, які б пояснювали сукупність даних благ. Серед закордонних науковців, що займалися цим питанням відмітимо М. Армстронга, Дж. М. Ньюмана, Т. Стівенса Дж. та Т. Мілковича [192].

Підсумовуючи основні еволюційні аспекти матеріальної і нематеріальної мотивації, варто зазначити основних вчених-економістів, що наділили особливу увагу в своїх працях даному питанню: серед вітчизняного економічного простору виокремлюють праці А. Колота, О. Грішнєвої, Д. Богині, Г. Дмитренка, та В. Данюка, а також Г. Кулікова, Е. Лібанової, І. Новак. У своїх працях від раннього часу і до сьогодні висвітлено низку ключових аспектів мотивації та подано корисні рекомендації щодо вдосконалення даної системи [199].

У дисертаційному дослідженні, ми дійшли висновку що крізь призму тисячоліть наукові погляди на мотивацію постійно трансформувались та різнились у своїх поглядах, однак до сьогодні спільною рисою залишається особливе відношення до працівника як ключового фактора в системі управління [2].

Отже, на сьогодні відсутнє канонізоване вчення, яке пояснює, що є фундаментальним підґрунтям мотивації персоналу та що слід розуміти під мотивацією. Кожна з теорій має особливі, відмітні риси, які дали їм можливість здобути широке визначення теоретиків і практиків та зробити суттєвий внесок у розробку знань про мотивацію.

### 1.3. Теоретико-методичні підходи формування компенсаційного пакету на промислових підприємствах

За сучасних умов трансформації ринкової економіки переважна більшість підприємств у своїй практиці застосовують класичні, перевірені часом та досвідом, підходи до мотивації, однак це застосування класики в якості виплат надбавок та збільшення заробітної плати в цілому не завжди є ефективним заходом для збільшення мотиваційного впливу на персонал. Існують і такі підприємства, що використовують більш сучасні методи мотивації, проте таких підприємств наразі є досить малий відсоток. Правомірно вважати, що саме інновації являються запорукою успішного розвитку будь-якої організації. Навіть якщо керівництво постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, але мало приділяє уваги мотивації персоналу, може увійти в стадію спаду. Адже, як відомо, персонал є ключовим показником конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Саме тому керівникам, які прагнуть до розвитку час від часу доводиться шукати нові методи та «висаджуватися на нові території». Отже, інновації мають вирішальне значення, за допомогою яких можливо залишатись на високому рівні конкурентоспроможності та для підтримки або підвищення рівня прибутковості [61].

Найважливіший фактор результативності роботи в умовах інновацій є мотивація праці, а тому реалії сьогодення продукують думку серед керівництва щодо необхідності застосування адаптованих до сучасного конкурентного середовища нових методів та інструментів мотивації, які б дозволили б досягнути взаємний виграш як для працівника, так і для підприємства в цілому.

Адже, людина як працівник – це мета, сенс існування кожного підприємства. Відсутність уваги до працівника призводить до небажаних наслідків для підприємства, або й до його банкрутства. Кожний працівник має певні потреби, задоволення яких викликає почуття самодостатності, безпеки, комфортності, індивідуальності, але щоб потреба стала реальною, її потрібно втілювати за допомогою праці, оскільки за високоякісну роботу буде відповідна заробітна плата, а за гроші можна реалізовувати мрії і задовольняти власні потреби. Саме з даного твердження випливає, що чим вищі потреби, тим вищі мають бути мотиви до продуктивної праці [16].

Важливим аспектом є виявлення пріоритету працівника щодо методів мотивації при влаштуванні на те чи інше підприємство. Адже, для працівника, що керується матеріальними чинниками, проявлятиме менше старання в різних творчих проектах, на противагу тим, для яких головне – творчий розвиток і матеріальна винагорода не є основою відданості справі. В економічній літературі, за мотиваційною характеристикою, виділяють три різновиди методів мотивації: 1) організаційно-розпорядчі; 2) економічні (матеріальні); 3) соціальні або соціально-психологічні (неекономічні або нематеріальні) [20].

Організаційно-розпорядчі методи мотивації – це способи впливу на персонал, що базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях та з історії відомі як «метод батога». Основні методи управління мотивацією персоналу підприємств зображені у додатку Г [16]. За допомогою цих методів можна досягти дотримання організованості та впорядкованості у трудовій діяльності персоналу; координації трудових зусиль завдяки адміністративному спонуканню; контролю в роботі підприємства і працівників.

Організаційно-розпорядчі методи зорієнтовані на мотиви поведінки персоналу. До них автори відносять трудову дисципліну, почуття обов'язку, бажання людини працювати на певному підприємстві, культуру в роботі. Перевага даного методу полягає у високому рівні регламентації управління та трудової діяльності персоналу. Роль організаційно-розпорядчих методів знижується через демократизацію управління та розвиток ринкових відносин, руйнування централізованої адміністративної системи [17].

У сукупності макро- і мікрофактори створюють похідну сутності матеріальної мотивації працівника: по-перше, стан рівня та загальна динаміка заробітної

плати; по-друге, прямопропорційна залежність заробітної плати до кількості та якості результатів; по-третє, диференціація заробітної плати, а також структурування власного доходу працівника тощо.

Матеріальна мотивація заснована на винагороді працівника через певну систему оплати праці працівника: заробітна плата та премії, різноманітні бонуси та подарунки, медичне обслуговування тощо [52].

Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску працівників у роботу організації, тому у розвинутих країнах заробітній платі, як і всім фізіологічним потребам, перестали надавати великого значення, її зростання не веде до оптимальних результатів, тому що не є необхідністю. До числа найбільш популярних засобів підвищення мотивації (виходячи із західного досвіду) належить використання широкого спектра пільг (медичне та пенсійне страхування, стоматологічне обслуговування тощо) [18].

Власники підприємств повинні враховувати, що при затяжній кризі рушійним мотивуючим чинником залишається матеріальне заохочення, однак воно неможливе без зацікавлення всього колективу у кінцевих результатах. Відсутність колективної зацікавленості безпосередньо пов'язана з відносинами власності. Власність або отримання від її виробничого використання прибутку є найвагомішим важелем у подоланні відчуження працівників від результатів праці. Вплив власності є тим більшим, чим вагомішими стають результати діяльності підприємства. Якщо керівник підприємства чи управлінець нижчого рівня, завдяки своїй праці, забезпечить зростання прибутків, то він отримає відсоток у вигляді підвищення окладу або бонусу за свої зусилля. В короткостроковому періоді це не дає значного мотивуючого ефекту, проте у тривалому часі доплати за продуктивність формують стабільний мотиватор. Загалом, ефект власності стає значно дієвим за участі працівників управлінського апарату у володінні певною часткою власності. Тоді комплексне поєднання трьох матеріальних мотивуючих чинників – участь в управлінні, у прибутках та у власності забезпечить перетворення працівників апарату управління в активних та зацікавлених менеджерів [20].

Окрім методів матеріального стимулювання (премії, надбавки, подарунки, компенсаційні пакети, різноманітні пільги), варто використовувати низку

заходів моральної (не матеріальної) мотивації. Використання останніх значною мірою залежить від тих категорій персоналу, до яких вони застосовуються.

Сучасна практика господарювання беззаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На трудову діяльність працівника значний вплив справляє так звана трудова мотивація, що є природним формуванням в процесі трудової діяльності. Ця мотивація, зокрема, спричинена змістом праці, виробничими умовами та організацією праці, оптимальним режимом праці та відпочинку та інше [21, с. 65].

Щодо нематеріального блоку методів мотивації, слід відмітити гнучкий робочий час, гуманізацію, якість трудового життя, кар'єрне просування тощо. Реалії сьогодення свідчать про суттєві зміни в мотивації персоналу, підсумовуючи накопичений зарубіжний та вітчизняний досвід. На ціннісні орієнтації також впливає вікова приналежність працівника, та домінуючі методи мотивації. Спонукання до ефективної трудової активності працівника на сьогодні відбувається не лише через матеріальну мотивацію, а й через застосування немонетарних чинників мотивації [3, с. 45].

На сучасному етапі все більша увага акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що допомагає досягти високих результатів діяльності за мінімальних витрат. Сприятливий психологічний клімат у колективі є дуже сильним мотивуючим фактором. Він безпосередньо залежить від ставлення керівництва до своїх співробітників. При розробці схеми мотивації трудової активності працівників варто враховувати не тільки систему нарахування зарплати, проведення корпоративних заходів тощо, але й звертати увагу на те, як побудоване спілкування керівництва з підлеглими [22, с. 46].

Суттєве значення в системі управління персоналом займає статусна мотивація, що спонукає зсередини працівника прагнути до максимальних результатів, активних, амбітних кар'єрних планів та прагненням працювати на престижній роботі. Керівництво підприємства повинне самостійно визначати способи та методи мотивування, які б забезпечували б позитивні результати. Варто зауважити, на сьогодні присутнє низьке прагнення працедавців надавати своїм працівникам ряд гарантій та премій, моральне стимулювання, адже ці заходи потребують значних матеріальних ресурсів, які не завжди працедавці

погоджуються виділити. Натомість, заохочення здійснюються класично за рахунок виплати заробітної плати та премій, які не завжди є мотиваційним чинником в індивідуальному порядку для працівника [23].

Кризова економічна ситуація, що склалась сьогодні не дозволяє виплачувати гідну заробітну плату та різного роду матеріальні винагороди, тому акцент слід робити на нематеріальну мотивацію. Більшість мотиваційних програм орієнтовані в основному на перші чотири рівні потреб відомої піраміди Маслоу (яка включає фізіологічні, соціальні потреби, потреби в безпеці і потреби в самоповазі і самоствердженні). У цьому випадку основою мотиваційних програм є: умови та оплата праці, система заохочень, навчання, професійний розвиток і кар'єрне зростання. Для задоволення п'ятого рівня потреб необхідна нова система дій. Однією з найдієвіших сучасних форм мотивації персоналу є види внутрішньокорпоративного суперництва: внутрішньофірмова конкуренція, змагання і підприємництво [40]. Проте, варто відмітити, що мотивація персоналу на підприємстві, у сучасних умовах зазнала істотні зміни: істотне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей [40].

Саме тому, на особливу увагу, серед науковців і практиків у наш час заслуговує поняття «компенсаційного пакету» як сучасного мотиваційного інструменту (табл. 1.3). Доцільно відмітити існування тісного взаємозв'язку між мотивацією і компенсацією, враховуючи той факт, що для працівника в умовах нестабільної економіки країни, заробітній платі відводиться важливе місце. Гроші – широко використовуваний засіб керівників віддячити працівникам за трудові внески в цілісний виробничий процес. Однак, з метою підвищення продуктивності праці, працедавці можуть збільшувати рівень оплати праці працівникам у разі усвідомлення взаємозв'язку між ними. Тому, особливий акцент керівництво робить на відшкодуванні працівнику затрачених ним ресурсів шляхом комплексної винагороди, тобто застосування компенсацій об'єднаних в пакет. Таке поєднання дає змогу обґрунтувати сутність компенсаційного пакету. Зауважимо, що компенсаційний пакет поєднує грошову і негрошову частини, що дозволяє конкурувати підприємствам між одне одним за висококваліфікованого працівника [72, с. 273].

Підходи до визначення терміна «компенсаційний пакет»<sup>\*</sup>

| Автор                                                                                                                                                           | Зміст поняття «компенсаційний пакет»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="https://studopedia.su/16_9471_kompensatsiyniy-paket-ta-yogoskladovi.html">https://studopedia.su/16_9471_kompensatsiyniy-paket-ta-yogoskladovi.html</a> | ...те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенції відповідно до домовленості при працевлаштуванні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| В. Орлова                                                                                                                                                       | ...компенсація працівнику його вкладень у роботу підприємства, тому й базова заробітна плата та змінна її частина включаються до компенсаційного пакету                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Л. С. Бабиніна                                                                                                                                                  | ...прямі та непрямі компенсації або відшкодування організацією фізичних і розумових зусиль, що затрачуються співробітниками задля діяльності та розвитку компанії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Є. Б. Моргунов                                                                                                                                                  | ...система зовнішніх винагород найманому працівнику за результати його праці оцінена або виміряна в грошовому вигляді                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Т. О. Соломанідіна та В. Г. Соломанідін                                                                                                                         | ...сукупність матеріальних винагород разом із благами та привілеями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| А. М. Колот, С. О. Цимбалюк                                                                                                                                     | сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів                                                                                                                                                                                                                                                         |
| С. Рогерс, С. Макотті                                                                                                                                           | ...грошові виплати, які здійснює роботодавець працівникові за надані послуги (зокрема, час, зусилля, навички). Вони включають постійні та змінні виплати, що залежать від рівня виконання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Р. Хенімен                                                                                                                                                      | ...основна заробітна плата, плата за заслуги, заохочення (грошові премії за результати праці), заохочення за виконання нових робіт, оплата залежно від стажу роботи в організації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| С. Гросс, Г. Фрідман                                                                                                                                            | ...основна заробітна плата, коротко- та довгострокові заохочення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| С. Каплан                                                                                                                                                       | ...основна заробітна плата, щорічні заохочувальні винагороди, довготермінові грошові винагороди, програми участі в акціонерному капіталі, одноразові премії, винагороди за участь у проектах, цільові програми для працівників, бонуси за особисті заслуги                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| О. Ветлужських                                                                                                                                                  | ...монетарні виплати, зокрема тарифна ставка/посадовий оклад, премії й бонуси та довгострокові виплати (опціони та акції)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Дж. Мілкович, Дж. Ньюман                                                                                                                                        | ...усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники отримують у процесі трудових відносин. Сумарні компенсаційні виплати включають грошові компенсаційні виплати (базова ставка, заслуги/вартість життя, короткострокова система заохочень, довгострокова система заохочень) і блага (захищеність доходу, робота/життя, допомога)                                                                                                                                                                                           |
| Р. Хендерсон                                                                                                                                                    | ...усі винагороди, які можна класифікувати як монетарну чи натуральну оплату. Компенсаційна система (пакет компенсацій) включає плату за роботу і продуктивність, продовження виплат при настанні непрацездатності, відтермінований дохід, охорона здоров'я, від нещасного випадку, зобов'язання, плата за неробочий час, продовження виплат у разі втрати роботи, продовження виплат на чоловіка (сім'ю), оплата, еквівалентна доходу (автомобілі та кредитні карти компанії, субсидування послуг та організація харчування, піклування про дітей) |
| І. Поварич, С. Бабін, С. Бабіна                                                                                                                                 | ...усі винагороди фінансового характеру, тобто такі, що можуть бути оцінені в грошовому вираженні, і які одержує працівник від роботодавця впродовж існування між ними соціально-трудова відносин. Компенсації включають компенсації за заслуги, результати, соціального характеру, компенсації, пов'язані з розвитком людського капіталу, витрат, зумовлених трудовою діяльністю                                                                                                                                                                   |

| Автор                                         | Зміст поняття «компенсаційний пакет»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Хемел                                      | ...зовнішні (прямі та непрямі) та внутрішні винагороди, які використовує організація для компенсації своїм працівникам. Прямі винагороди включають грошові компенсації, зокрема основну заробітну плату та плату за результати. Непрямі (негрошові) винагороди – вигоди, які захищають доходи працівників або поліпшують їх життєвий рівень. Внутрішні винагороди включають можливості для особистісного та професійного зростання, а також якість трудового життя, задоволення роботою, відчуття належності, свободу дій та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| І. Алієв, Н. Горелов                          | ...компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати (плата за роботу й продуктивність, продовження виплат у разі непрацездатності, відтермінований дохід, охорона здоров'я від нещасного випадку, зобов'язання, оплата за неробочий час, продовження виплат у разі втрати здоров'я, продовження виплат на чоловіка (сім'ю), оплата, еквівалентна доходу) та некомпенсаційні, тобто нематеріальні винагороди (підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, неформальне визнання, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі, надання необхідних ресурсів для виконання робіт, поліпшення здоров'я, підвищення інтелектуального рівня та ін.)                                                                                                                                                                    |
| А. Федченко                                   | ...внутрішні та зовнішні компенсації: прямі й непрямі матеріальні компенсації та нематеріальні винагороди. Внутрішні компенсації орієнтовані на задоволення духовних потреб працівника (задоволеність виконаною роботою, її змістом, залучення до прийняття рішень, більший ступінь відповідальності, можливість духовного зростання, розширення самостійності, різноманітність у роботі). Прямі матеріальні компенсації включають заробітну плату, премії за виконання робіт, премії до свят, участь у прибутках, право на купівлю акцій та ін.; непрямі матеріальні компенсації – страхування, різні форми обслуговування, оплату членства в престижних клубах, користування автомобілем; пряма нематеріальна винагорода – оцінка керівництвом внеску в успіхи організації, порівняння власного результату з результатами інших працівників; непряма нематеріальна винагорода – візитні картки, інші відзнаки |
| Г. Назарова,<br>С. Гончарова,<br>Н. Водницька | ...інструмент управління соціально-трудовою сферою підприємства, який включає набір компенсацій або відшкодувань підприємством фізичних і розумових зусиль, що витрачаються працівником, і винагород, які їм надаються, з метою більш повного задоволення якості їхнього трудового життя та підвищення ефективності праці. Містить фінансові (основну і додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати) і нефінансові компенсації (нефінансові винагороди – організаційні та морально-психологічні; соціальний пакет)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| І. Новак                                      | ...форми відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою (на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла в іншому місті та ін.); є складовими соціального пакету                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| С. Мельник,<br>В. Матросов,<br>Д. Чумаков     | ...форми відшкодування особистих витрат (матеріальних, фізичних, моральних), які пов'язані з роботою й безпосередньо стосуються трудової діяльності людини; є складовими соціального пакету                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

З однієї точки зору, «компенсаційний пакет» є комплексом зовнішніх винагород найманому працівнику за виконану ним працю. З іншого боку, існує

думка, за якої вчені трактують «компенсаційний пакет» як сукупність пільг, які одержуються працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищують рівень його життя. Проте, таке тлумачення поняття не є коректним, адже тоді термін співпадає із пакетом соціальним, який за своєю сутністю є вужчим поняттям. За науковою літературою, «соціальний пакет» є сукупністю пільг, що надаються роботодавцями працівникам підприємства. Як підсумок не слід прирівнювати компенсаційний та соціальний пакети як тотожні речі [72].

Таким чином, можна визначити сутність поняття «компенсаційного пакету» – це ефективний інструмент управління трудовою поведінкою працівника або групи працівників, що являє собою інтегрований комплекс різноманітних матеріальних і нематеріальних виплат, винагород, благ і послуг, спрямованих, з одного боку, на забезпечення відтворення ресурсу робочої сили працівників та підтримання їх працездатності на належному рівні, а з іншого – до спонукання їх на вирішення різноманітних завдань, націлених на успішне досягнення особистих, корпоративних або державних інтересів.

Існує безліч трактувань щодо структури компенсаційного пакету. Так, наприклад, А. Сосновий виділяє три елементи у структурі компенсаційного пакету, що використовуються на промислових підприємствах, зокрема базова заробітна плата, а також додаткова оплата та соціальні виплати [3]. На противагу, Є. Лановенко описує в своїй праці, що структуру компенсаційного пакету складає грошові винагороди та соціальні пільги [4, с. 86].

Продовжуючи думку інших авторів, Л. Бабиніна у своїх дослідженнях розширює компонентну структуру за рахунок введення морального заохочення та пропонує такий розподіл: прямого та непрямого типу компенсацій, моральне стимулювання та соціальні пільги [5, с. 51]. Під прямою компенсацією розуміють поточні фінансові виплати, що пов'язані з відпрацьованим часом або виконаним обсягом робіт у наявній або безготівковій формі, а також натуральні виплати, що чинять регулярну дію на виробничу поведінку працівників.

До морального стимулювання працівників доцільно віднести такі типи заохочень, що націлені на задоволенні потреб у приналежності та соціальної взаємодії. та, разом з тим відмічають організаційні та морально-психологічні нефінансові винагороди. Окреслений тип винагороди сприятиме задоволенню

духовних потреб, що породжуються в процесі професійного становлення [6]. Заключним компонентним елементом структури компенсацій є соціальний пакет, що є частиною компенсаційної структури у формі пільг та інших характерних виплат персоналу [5, с. 51].

Доцільно визначити характерні ознаки, ще одного підходу щодо структури, зокрема, вона налічує три основні блоки: постійних та змінних виплат і соціального пакету. Щодо постійних виплат, тут має місце заробітна плата, надбавки, доплати та додаткові виплати. До змінних виплат відносяться спеціальні премії, компенсації та інші виплати, передбаченні чинним законодавством [24].

Основним складовим елементом представленої структури є соціальний пакет. Під цим поняттям розуміють певні винагороди, немонетарні виплати, що надаються працівнику за фактично виконану роботу (табл. 1.4). Саме ця компонентна складова є конкурентною перевагою підприємства [63, с 72].

Таблиця 1.4

#### Підходи до визначення терміна «соціальний пакет»\*

| Автор                                                                                                                                                                       | Зміст поняття «соціальний пакет»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фармацевтична енциклопедія                                                                                                                                                  | ...фінансування соціального розвитку персоналу підприємства. С.п. передбачає закладення у бюджет ФП коштів на: придбання та оплату санаторних путівок для персоналу; організацію відпочинку працівників; безкоштовне харчування або талони на придбання комплексних обідів (обмеженої вартості); оплату лікування; часткову або повну сплату страхових внесків на різні види страхування; надання безвідсоткових кредитів на придбання побутової техніки, автомобіля, оплату комунальних послуг; участі у тренінгах та семінарах; надання у безоплатне користування автомобіля, який належить підприємству; безкоштовний мобільний зв'язок тощо. Як правило, С.п. є нефінансовою частиною компенсації (винагороди за працю) |
| <a href="https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017/october/issue-82/article-31139.html">https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017/october/issue-82/article-31139.html</a> | ...по суті, все те, що роботодавець готовий надати працівникам понад гарантоване законодавством.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| А. Дмитрієва                                                                                                                                                                | ...всі ті блага, які надаються роботодавцем своїм працівникам у відповідності до вимог законодавства. До них відноситься надання та оплата відпусток, надання та оплата лікарняних та ін.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ю. Єршова                                                                                                                                                                   | ...входить в структуру компенсаційного пакету – матеріальної або нематеріальної винагороди, одержуваній співробітником як компенсації за надання організації свого часу, здоров'я й результатів роботи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| І. Новак                                                                                                                                                                    | ... розглядається як елемент заробітної плати, що належить до додаткової заробітної плати й інших заохочувальних і компенсаційних виплат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| О. Аллин                                                                                                                                                                    | ... під яким у широкому сенсі розуміють надання працівникам певних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад фіксованої заробітної плати                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Автор                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Зміст поняття «соціальний пакет»                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н. Локтева                                                                                                                                                                                                                                                                              | ... блага, які роботодавець надає працівнику та які не входять в фонд оплати праці                                                                                      |
| А. Сосновий                                                                                                                                                                                                                                                                             | ... сукупність соціальних пільг, соціальних виплат і корпоративних свят, які надає компанія своїм робітникам                                                            |
| Е. Вінокурова                                                                                                                                                                                                                                                                           | ...є системою пільг і компенсацій матеріального і нематеріального характеру, які надає компанія співробітникам як одну зі складових заробітної плати або бонусів до неї |
| А. Жулавський                                                                                                                                                                                                                                                                           | ...своєрідні інвестиції в людський капітал                                                                                                                              |
| Публікація бухгалтерського тижневика «Дебет-Кредит»                                                                                                                                                                                                                                     | ...як правило, є нефінансовою частиною компенсації (винагороди за працю)                                                                                                |
| <a href="https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%B%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82">https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%B%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82</a> | ...предоставление работодателем дополнительных социальных благ наемным сотрудникам, обеспечивающих привлекательность данного предприятия                                |

Соціальний пакет є складовим структурним елементом компенсаційного пакету, який включає як базові гарантії, що передбачені чинним законодавством, так і гарантовані з власної ініціативи роботодавцем різноманітні пільги, компенсації, соціальні гарантії та привілеї, які за своїм функціональним призначенням покликані: компенсувати додаткові витрати робочої сили працівників, що пов'язані з виконанням певних професійних функцій і обов'язків; сприяти підтриманню здоров'я працівників на належному рівні та забезпечення їх високої працездатності; спонукати працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня та професійної майстерності.

Правомірно відмітити, що застосування компенсаційного пакету в одному стандартизованому вигляді є не зовсім вдалим підходом, оскільки він має задовольняти вторинні потреби працівників з однієї сторони, та повинен сприяти забезпеченню працівником певного рівня соціальних благ. Розглянувши та проаналізувавши різноманітні варіанти структури компенсаційного пакету, варто відмітити його складові, наведені на рис. 1.11:

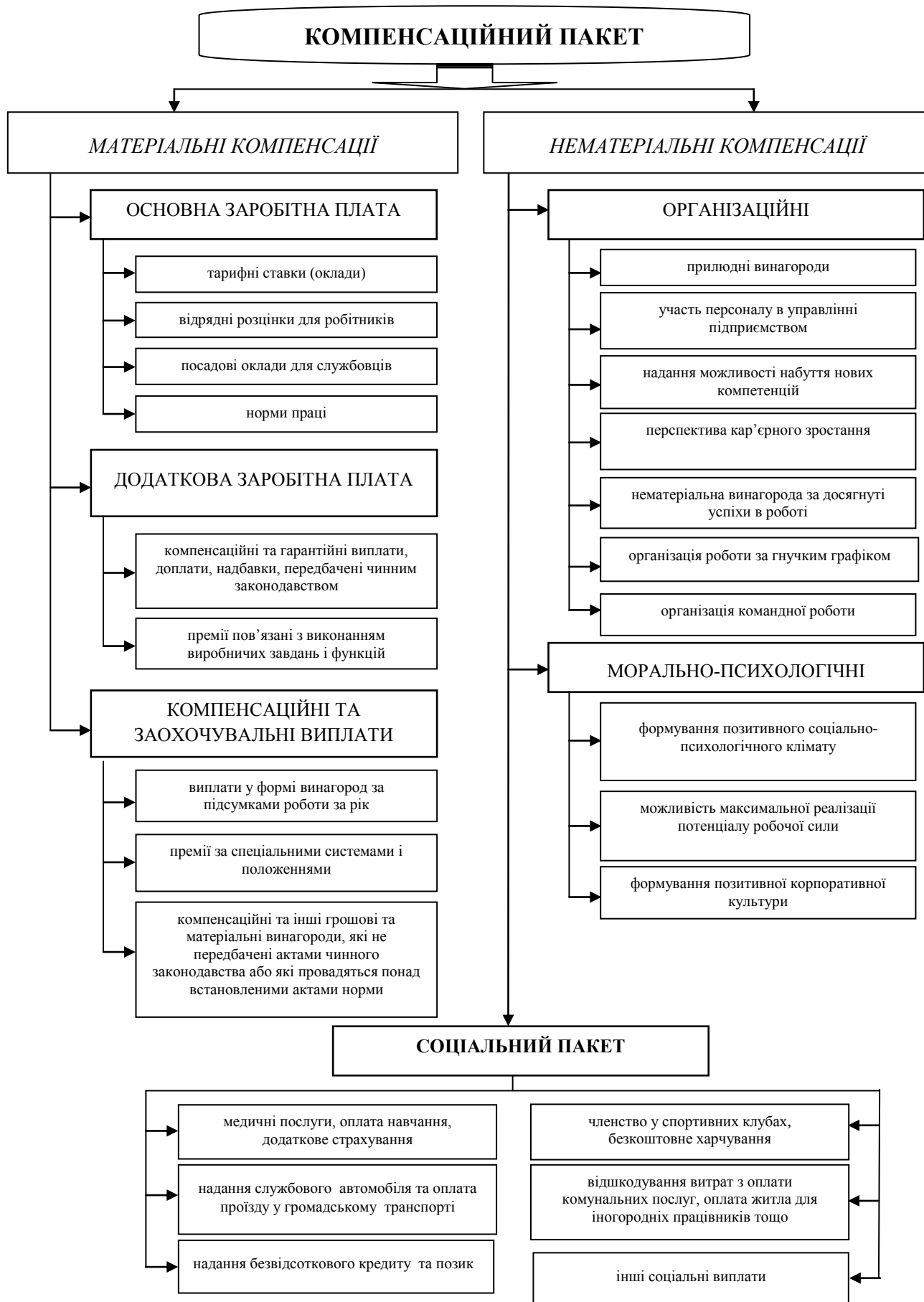


Рис. 1.11. Структура компенсаційного пакету

\* узагальнено і доповнено автором на основі [11, 21, 111, 139, 167, 208]

1. Матеріальні компенсації складаються з трьох блоків, а саме заробітної плати – основної (оклад працівника чи посадовий оклад службовця, а також відрядні розцінки) та додаткової (доплати до основного заробітку, різноманітні надбавки та компенсаційні відшкодування, преміювання тощо; а також інші виплати заохочувального компенсаційного характеру (виплати за підсумками роботи за рік або преміювання за спеціальними системами тощо) [56].

2. Нематеріальні компенсації включають три основні блоки: організаційні, морально-психологічні компенсації, соціальний пакет. До організаційного блоку належать: прилюдні винагороди, участь персоналу в управлінні підприємством, надання можливості набуття нових компетенцій, перспектива кар'єрного зростання, нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи в роботі, організація роботи за гнучким графіком, а також організація командної роботи працівників.

До морально-психологічного блоку компенсацій увійшло формування позитивного соціально-психологічного клімату, можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили, а також формування позитивної корпоративної культури. Останній самостійний блок компенсацій отримав назву «соціального пакету» який містить ряд винагород, які підприємство готово надати своїм працівникам для посилення мотиваційного впливу компенсаційного пакету в цілому та максимальної реалізації особистісного потенціалу працівника [55].

Найбільш актуальною та найменш дослідженою на сьогоднішній день є складова, що відноситься до не нематеріальних компенсацій та має назву соціального пакету. Варто відмітити, що використання роботодавцями «соціального пакету» забезпечує трансформацію в Україні жорсткого ринкового середовища, посиленню цінностей корпоративної культури та зростання рівня конкурентоспроможності тощо [34].

Доцільно зазначити, що поява «соціального пакету» як компонентної складової компенсаційного спричинено нестачею на ринку праці висококваліфікованого працівника. Знайти на ринку праці високопрофесійного, з достатнім досвідом своєї справи, з ціннісними характеристиками є вкрай важкою задачею, а забезпечити індивідуалізовану мотивацію даного працівника ще важче задання. Тому, як наслідок, працедавці прагнуть окрім встановленої в законодавчому порядку заробітної плати надавати своєму персоналу інші

заохочення, однак які саме має бути головним предметом при розробці пакету на конкретному підприємстві під конкретні бажання персоналу. Щоб чітко визначити розуміння соціального пакету, доцільно розглянути його сутність [60].

Отже, соціальний пакет є складовим структурним елементом компенсаційного пакету, який включає як базові гарантії, що передбачені чинним законодавством, так і гарантовані з власної ініціативи роботодавцем різноманітні пільги, компенсації, соціальні гарантії та привілеї, які за своїм функціональним призначенням покликані: компенсувати додаткові витрати робочої сили працівників, що пов'язані з виконанням певних професійних функцій і обов'язків; сприяти підтриманню здоров'я працівників на належному рівні та забезпечення їх високої працездатності; спонукати працівників до підвищення свого кваліфікаційного рівня та професійної майстерності.

Склад і структура соціального пакету визначається як законодавством, так і керівниками підприємств, виходячи з потреб ринку праці та залежно від можливостей і прогнозних цілей розвитку підприємства. Можна розділити таке об'ємне поняття соціального пакету на три підвиди: обов'язковий, мотиваційний і компенсаційний. Обов'язковий соціальний пакет містить основні зобов'язання роботодавця згідно з Кодексом законодавства про працю та права людини і охоплює [64]: забезпечення необхідних для виконання роботи умов, передбачених законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін; загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплат в повному розмірі належної працівнику заробітної плати; надання соціальних пільг і гарантій, передбачених колективним договором, угодою. До компенсаційного відносять заходи та витрати, які роботодавець компенсує найманому працівнику, які були витрачені ним при виконанні додаткових зобов'язань та функцій. Наприклад, оплата мобільного зв'язку, палива та амортизації при використанні особистого транспорту, проживання у випадку, коли місце роботи знаходиться в іншому населеному пункті, повна або часткова оплата навчання [69].

Мотиваційний містить додаткові послуги які надаються працівникові, за ініціативою роботодавця. Пакет є конкуруючим фактором на ринку праці при виборі місця роботи. Це пов'язано з тим, що перший і другий вид притаманний всім компаніям і розмір їх, і наповнення залежить від виду виконуваних робіт [87].

Підсумовуючи компонентну структуру соціального пакету, варто виокремити три основні функції, що він виконує, а саме гарантійну, компенсаційну, а також

ключова функція це мотиваційний вплив. Практична адаптація згаданих функцій дозволить врівноважити особистісні прагнення та потреби працівника разом з цілями підприємства в цілому, що зрештою підтверджує потужний вплив та якісні характеристики соціального пакету [88]. Враховуючи нестабільні, складні сучасні реалії ринкової економіки, проблематичним залишається вибір того чи іншого компонентного складу соціального пакету. Його наповненість, кількісний та якісний склад обирає безпосередньо працедавець, виходячи із своїх фінансових можливостей та намічених цілей [86].

Отже, підсумовуючи структуру та кількісний склад компенсаційного пакету, варто звернути увагу на можливість його змін та доповнень, які необхідні для адаптування компонентних складових саме під індивідуалізовані потреби працівників того чи іншого підприємства. Саме індивідуалізація мотивації персоналу спроможна забезпечити високі кінцеві виробничі результати підприємства, максимізації прибутків та досягненню поставлених цілей, а також задоволенні особистісних потреб працюючих.

На сучасному етапі трансформації економіки України, для того, щоб побудувати інноваційно-інвестиційну модель економіки, необхідно посилити мотивацію персоналу, чого неможливо досягти без контролінгу мотивації персоналу.

Поняття контролінгу пояснює концепцію управління персоналом, а саме такі аспекти, як облік, планування та контроль. У науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення терміна «контролінг». У монографії «Концепція контролінгу» П. Ховарт визначає контролінг як комплексну міжфункціональну концепцію управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Т. Райхман бачить основне завдання контролінгу «в координації процесу планування шляхом збору та обробки інформації, а також в подальшому моніторингу розроблених планів». Х. Кюппер розглядає контролінг як механізм координації всієї системи управління в цілому. При цьому він говорить про стратегічну функцію контролінгу як інструменту координації всієї системи цілей підприємства. Й. Вебер, відштовхуючись від розуміння контролінгу як координуючого механізму, виділяє його методологічну функцію. При цьому він говорить про існуюче розмежування областей завдань контролінгу та управління в цілому. Д. Шнайдер обмежує предмет контролінгу такими областями фінансово-

економічної роботи, як оперативний облік і бюджетування. При цьому оперативний облік є головним джерелом інформації для складання функціональних бюджетів і майстер бюджету підприємства [29]. Доцільно відмітити, що науковці, які досліджували особливості контролінгу стверджують, що поняття контролінгу та контролю не слід порівнювати як одне і те саме (рис. 1.12).

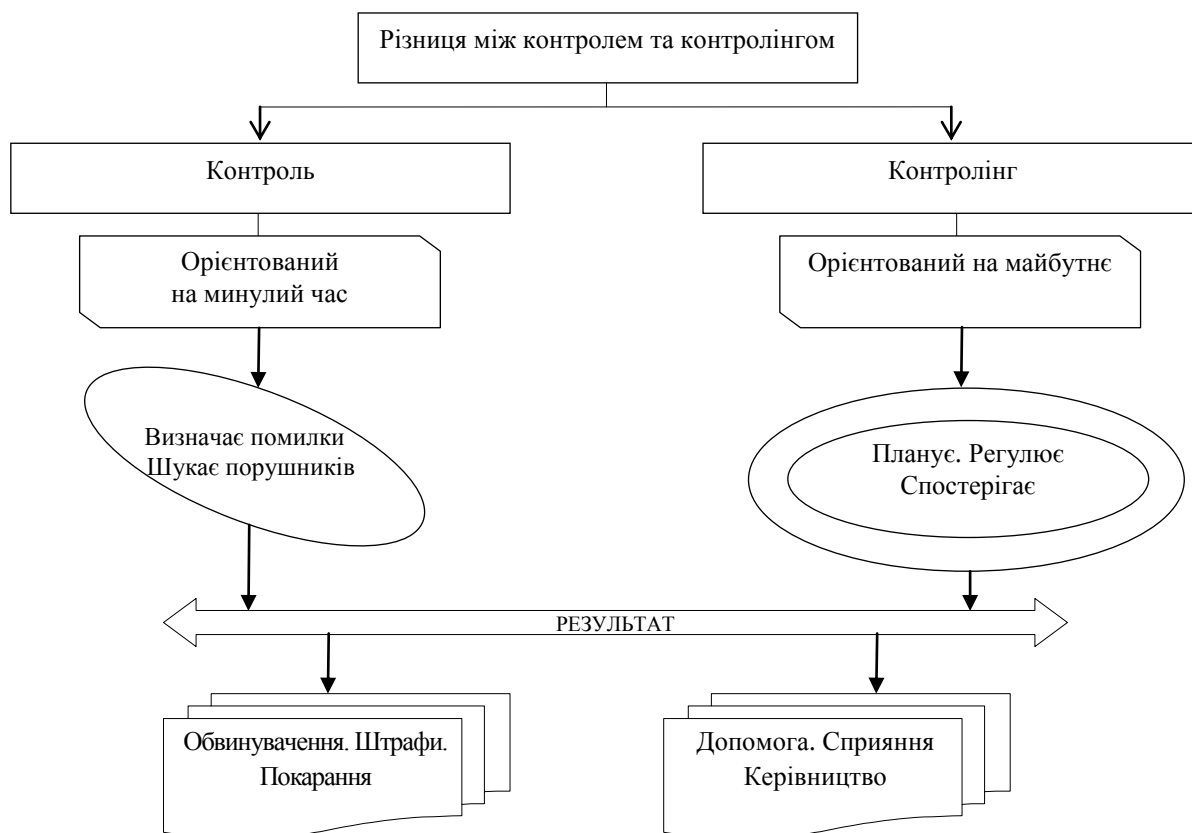


Рис. 1.12. Різниця між значеннями контролю та контролінгу на підприємстві  
\* узагальнено і доповнено автором на основі [28, 29, 36, 43, 45]

У німецькомовному бізнес-середовищі, де, власне, і зародилася ідея контролінгу, він розуміється як функція управлінського сервісу, тобто підтримки в сфері стратегічного і оперативного управління підприємством. Цей сервіс включає інформаційне забезпечення фінансовою та не фінансовою інформацією та сприяння процесу постановки цілей і розробки планів та бюджетів. Крім того, складовим елементом контролінгу є власне контроль – порівняння планових значень з фактичними та аналіз відхилень.

Основні завдання, які дозволяє вирішити контролінг, – це домогтися прозорості бізнесу (показати менеджерам, що відбувається всередині компанії), сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, розробити цілі компанії в цілому і її структурних підрозділів і забезпечити

досягнення цих цілей. Функцію контролінгу може здійснювати один із співробітників компанії або кілька осіб (і навіть цілий підрозділ). Вони виступають в якості своєрідних партнерів і радників керівника. На сьогодні динамічність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища разом з різким загостренням конкуренції підвищили значимість такого аспекту конкурентоспроможності, як чітка і зрозуміла співробітникам стратегія [36].

Стратегічні функції контролінгу мотивації персоналу на промисловому підприємстві, полягають в наступному: по-перше, підтримка формування стратегії розвитку, по-друге, орієнтація процесу управління системою мотивації на досягнення цілей підприємства, по-третє, попередження виникнення кризових ситуацій в сьогоденні і майбутньому шляхом побудови ефективної системи мотивації на підприємстві, по-четверте, підвищення інвестиційної привабливості підприємства і, як наслідок, збільшення її вартості, по-п'яте, загальний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та по-шосте, контроль за дотриманням прав та інтересів учасників виробничого процесу [45]. Розрізняють також координуючі функції контролінгу, а саме: координація та інтеграція процесів управління в сфері ключових бізнес-процесів підприємства; координація систем інформаційного забезпечення, планування і контролю; координація та інтеграція оперативних планів за різними бізнес-процесам; контроль за діяльністю виконавчих органів підприємства; контроль за дотриманням регламентів і процедур.

Перш за все, у контролінгу системи мотивації персоналу є свої власні завдання, в число яких традиційно включаються такі [43]: визначення рівня відповідності мотиваційної політики та процедур підприємства його стратегічним і тактичним цілям; визначення ступеня співвідношення корпоративних мотиваційних програм мотиваційному профілю підприємства або її окремого структурного підрозділу; оцінка мотивації на підприємстві.

Контролінг виконує такі функції: планування, інтеграційна, інформаційна, мотиваційна, управлінська, контрольна та аналітична, а також спеціальні [43]. Контролінг системи мотивації персоналу – процес незалежної оцінки ефективності мотиваційної політики підприємства і визначення рівня її відповідності стратегічним і тактичним цілям підприємства. Проаналізувавши бачення фахівців щодо контролінгу, доцільно виділити наступні завдання в таблиці 1.5 [170].

**Завдання контролінгу мотивованості персоналу підприємства**

| Завдання                                                                        | Зміст завдання                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виявлення та усунення «вузьких місць»                                           | Коригування діяльності організації, що полягає у виявленні і своєчасному подоланні критичних ділянок і виявлення наявних резервів                                   |
| Економне використання робочого часу управлінців                                 | Забезпеченість підприємства необхідною інформаційною базою, що, в свою чергу, сприяє економії в часі на пошук, аналіз і обробку                                     |
| Забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень                          | Спрямованість керівництва на коригування цілей та планів, за необхідності, підвищення їх компетентності                                                             |
| Мотивація персоналу до продуктивної роботи                                      | Індивідуалізований підхід до працівників, при якому вони сприймають себе частиною підприємства та загальних його досягнень, що посилює мотиваційний вплив до роботи |
| Порівняння планових і фактичних підконтрольних показників, визначення відхилень | Визначення зміни фактичних показників від планового рівня, з метою врегулювання діяльності підприємства при потребі                                                 |
| Зниження рівня витрат                                                           | Відображення реального стану справ щодо собівартості                                                                                                                |
| Визначення ключових підконтрольних показників                                   | Розробка системи показників, на основі якої відбувається здійснення контролінгу управліннями                                                                        |

Контролінг системи мотивації персоналу можна розглянути як комплексну технологію, яка охоплює кілька напрямків: вивчення існуючої системи мотивації персоналу за допомогою аналізу документації, перевірка задоволеності персоналом системою мотивації за допомогою проведення анкетування керівного і робочого персоналу, а також аналіз змісту заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу промислового підприємства [27, с 370].

Отже, впровадження контролінгу мотивації персоналу спрямованої на формування ефективної структури компенсаційного пакету як сучасного дієвого інструменту надасть широкі можливості для будь якого промислового підприємства, зокрема, одержати об'єктивну сутнісну характеристику в наступному застосуванні пакету, виявлення критичних зон, які створять оптимальні умови для збільшення рівня конкурентоспроможності.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи розглянуто науково-теоретичні аспекти компенсаційного пакету як основа мотивації персоналу. Обґрунтовано сутнісну характеристику понятійно-категорійного апарату мотивації персоналу

підприємства. Досліджено еволюцію основних теорій мотивації: історична ретроспектива і сучасність. Визначено теоретико-методичні підходи до формування компенсаційного пакету мотивації персоналу промислового підприємства.

1. За результатами дослідження здійснена сутнісна характеристика понятійно-категорійного апарату мотивації персоналу промислового підприємства. Еволюційні зміни в економіці передбачають певні зміни в його структурі, спричинене не тільки з їх ринковою переорієнтацією, а й із застосуванням в трудовій діяльності принципово нових підходів мотивації персоналу. Удосконалено категорійний інструментарій в межах наведеного автором визначення системи мотивації, сутність якого пояснює мотивацію як явище у комплексі соціально-економічних та морально-психологічних елементів, з низкою психологічних, соціальних, економічних, організаційних, соціальних і психологічних умов, що спонукають працівника до дій. Під мотивацією персоналу розуміється система внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що призводять до активізації трудової спрямованості працівника, виконання виробничих обов'язків на якісному і продуктивному рівні, а також реалізації особистісного трудового потенціалу працівника як особистості, що в свою чергу, дозволяє реалізувати такі можливості працівника як інноваційні та творчі здібності до праці.

2. Дослідження сутності категорії «мотивація персоналу», враховуючи трансформаційні перетворення, які відбуваються в умовах адаптації вітчизняних промислових підприємств до пріоритетних напрямів євроінтеграційних процесів, забезпечило можливість трактування триєдиного підходу – цілісне поєднання мотивації персоналу як явища, процесу та системи. Встановлено, що мотивація як комплексне явище спонукає працівника до трудової активності і мотивація як процес передбачає розробку та реалізацію механізму взаємодоповнення елементів мотивації. Визначено складові мотиваційної сфери особистості.

3. Аналіз та порівняльна оцінка наукових шкіл мотивації дозволила розробити інтегрований підхід, що сприяє модуляції взаємозв'язків середовища та промислового підприємства з більш точною імовірністю, а також фундаментально підійти до формування інноваційної системи мотивації. Таким чином, дослідження структури і характеру мотивів праці, потреб, що знаходяться в їх основі, інтересів, які працівники реалізують в процесі трудової діяльності є

найважливішою умовою вироблення ефективних засобів і методів стимулювання й мотивації трудової поведінки та сприяє досягнення високого рівня продуктивності праці персоналу промислових підприємств. Кожна наукова школа має свої особливості, переваги та недоліки, а також право на існування щодо бачення природи мотивації персоналу. Дані теорії не спростовують одна одну, а навпаки є логічним доповненням трактування спільної проблематики.

4. Багатогранне та різностороннє дослідження мотивації персоналу промислового підприємства є підґрунтям для планування та практичного застосування ефективного мотиваційного інструментарію, спрямованого на сьогоденні євроінтеграційні економічні процеси, що враховують індивідуалізовані потреби працівників та поєднують в собі матеріальні та моральні важелі мотиваційного впливу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому.

5. Недоліком більшості методик оцінювання задоволеності працею персоналу є те, що вони базуються на виділенні певного переліку факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників, акцентуючи увагу на зовнішніх факторах та на соціально-психологічній характеристиці виробничого середовища. З огляду на це, 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.

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 компонентні складові компенсаційного пакету.

Отже, компенсаційний пакет справляє значний вплив на стан та розвиток усіх складових соціально-трудої системи, забезпечує реалізацію першочергових, національних заходів у соціальній сфері України. Держава повинна з максимально застосовувати важелі свого впливу з метою забезпечення захисту працівника, консолідувати сили усіх членів соціально-трудоих відносин, щодо вирішення проблеми збалансування ціни на робочу силу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Аналіз змісту та структури компенсаційного пакету на промислових підприємствах

Зростання конкурентоспроможності національної економіки забезпечується, перш за все, завдяки розвитку важливих галузей промисловості. У сучасних економічних умовах з настанням світової економічної кризи більшість промислових підприємств неспроможні самостійно забезпечити сталі результати економічної діяльності. Дедалі більшої уваги набуває проблема підвищення конкурентоспроможності українських промислових підприємств і продукції, яку вони випускають. Цілком очевидно, що внутрішніх ресурсів для цього бракує: внутрішній ринок має обмежені можливості, спостерігається нестача нових технологій і фінансових ресурсів. Вихід із ситуації, що склалася, бачиться в оптимальному використанні наявних природних і набутих переваг, у вирішенні системних проблем українського промислового комплексу й у співробітництві з іноземними компаніями [21].

Розробка ефективних методів мотивації персоналу є одним з найважливіших завдань за сучасних умов господарювання. У результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання і способи задоволення цих потреб. Все швидше прискорюються темпи зміни світу – поява нових технологій, зміна переваг і смаків споживачів, посилення конкуренції – детермінують скорочення життєвого циклу товару. Варто підкреслити, що промислові підприємства, які не спроможні вчасно трансформувати під сучасні зміни своє виробництво, зрештою поступаються лідируючими позиціями більш технологічно оснащеними підприємствам. Достатньо широке коло можливих теоретичних підходів, щодо мотивації сприяє ускладненню процесу управління персоналом промислових підприємств та, як наслідок,

породжує необхідність використання в практичній діяльності інноваційних підходів щодо вибору мотивації персоналу набирає все більшого значення [133].

На сьогодні значна кількість керівників промислових підприємств віддають перевагу застосування класичних способів та методів мотивування працівників, однак є і такі, що враховують мінливе зовнішнє ринкове середовище та застосовує інноваційні інструменти [128]. Інновації – запорука успішного розвитку компанії. Навіть якщо підприємство постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, може увійти в стадію спаду. Саме тому керівникам, які прагнуть до розвитку час від часу доводиться «висаджуватися на нові території». Крім того, інновації мають вирішальне значення для підтримки або підвищення рівня прибутковості [49]. Нестача висококваліфікованого персоналу на ринку праці, зумовило появу компенсаційного пакету в мотивації персоналу [71]. Тому в умовах сучасного бізнесу все більше і більше керівників замислюються над тим, як вирішити цю задачу так, щоб і співробітники, і підприємство залишилися у виграші. До того ж, іноді з'ясувати бажання працівника, що примушують його працювати ефективніше, буває не так то просто. Не говорячи вже про те, як ці бажання задовольнити. З метою успішного розв'язання даної проблеми зробимо ґрунтовний аналіз та дамо аналітичну оцінку сучасного стану мотивації персоналу на прикладі промислових підприємств Хмельницької області (додаток Д) незалежно від їх форм власності та господарювання. Зокрема, нами було досліджено такі підприємства як ДП «Новатор», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ». У додатку Д ми навели короткий аналіз основних показників інтенсифікації виробництва промислових підприємств протягом останніх 7 років, за яким робимо висновки про фінансову платоспроможність впровадження нової системи мотивації для підвищення трудової активності персоналу. З метою визначення стимулюючого впливу зміни заробітної плати на промислових підприємствах Хмельницької області було досліджено зміну середньорічної заробітної плати та середньорічного виробітку працівників (табл. 2.1).

Відмітимо, що за сучасних умов формування ринкової економіки важливо контролювати на підприємствах співвідношення продуктивності праці та рівня

середньої заробітної плати, адже у протилежному випадку при зменшених темпах, виникатиме явище перевитрати фонду оплати праці, спостерігатиметься підвищення собівартості продукції, зменшення прибутку, що призведе до зниження конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому [71].

Таблиця 2.1

**Темп зростання середньорічної заробітної плати  
та середньорічного виробітку продукції в період з 2011 по 2017 рр.**

| Підприємство                                     | Показник                                              | Темп зростання, % |           |           |           |           |           |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                  |                                                       | 2012/2011         | 2013/2012 | 2014/2013 | 2015/2014 | 2016/2015 | 2017/2016 |
| ДП «Новатор»                                     | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 111,40            | 96,54     | 130,01    | 149,28    | 73,43     | 179,20    |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 112,96            | 112,13    | 123,23    | 130,90    | 98,57     | 122,56    |
| ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»         | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 442,89            | 12,85     | 196,49    | 146,27    | 54,90     | 88,51     |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 136,35            | 31,93     | 113,55    | 486,51    | 115,96    | 22,66     |
| ДП «Красилівський агрегатний завод»              | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 142,80            | 101,67    | 213,50    | 102,15    | 123,80    | 125,91    |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 96,04             | 32,00     | 154,43    | 102,15    | 139,30    | 111,45    |
| ПАТ «Укрелектроапарат»                           | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 99,54             | 101,97    | 307,69    | 67,30     | 85,39     | 160,86    |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 121,15            | 100,00    | 167,12    | 92,49     | 109,94    | 136,06    |
| ПАТ «Завод «Темп»                                | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 101,57            | 46,27     | 535,41    | 36,11     | 93,65     | 164,74    |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 91,55             | 119,84    | 126,88    | 113,12    | 105,26    | 109,12    |
| Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ» | Середньорічний виробіток працівників, тис. грн/ особу | 82,23             | 3057,0    | 144,26    | 60,89     | 120,84    | 146,04    |
|                                                  | Середньорічна заробітна плата, грн                    | 105,96            | 103,34    | 117,81    | 131,38    | 109,00    | 148,53    |

Для більшої наочності отриманих результатів, представимо їх у вигляді рис. 2.1. Як видно з результатів табл. 2.1 та рис. 2.1 на підприємстві ДП «Новатор» у 2011–2017 рр. відбувається коливання показників, що у свою чергу свідчить про недостатню вмотивованість працівників у 2013 та 2016 рр. Однак мотиваційний механізм до ефективної праці достатньо суттєвий у 2015 та 2017 рр., що привело до більш високих темпів у рості продуктивності праці. З метою зменшення трудомісткості продукції на сучасному етапі розвитку ДП «Новатор» необхідним є впровадження науково-технічних досягнень, новітніх технологій, а також раціональне використання фонду робочого часу, скорочення трудових затрат на виробництві. Слід приділити увагу технічним і організаційним чинникам, які сприяють підвищенню продуктивності праці, скороченню трудомісткості продукції.

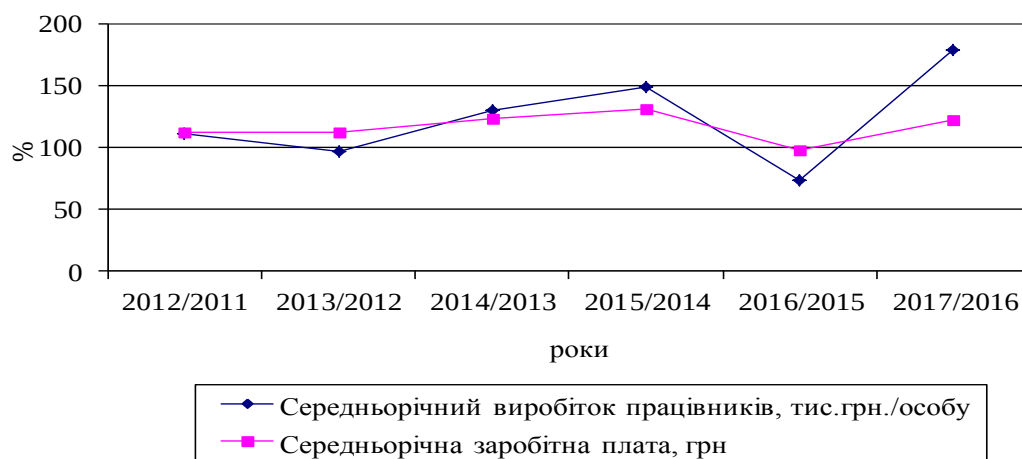


Рис. 2.1. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на ДП «Новатор»

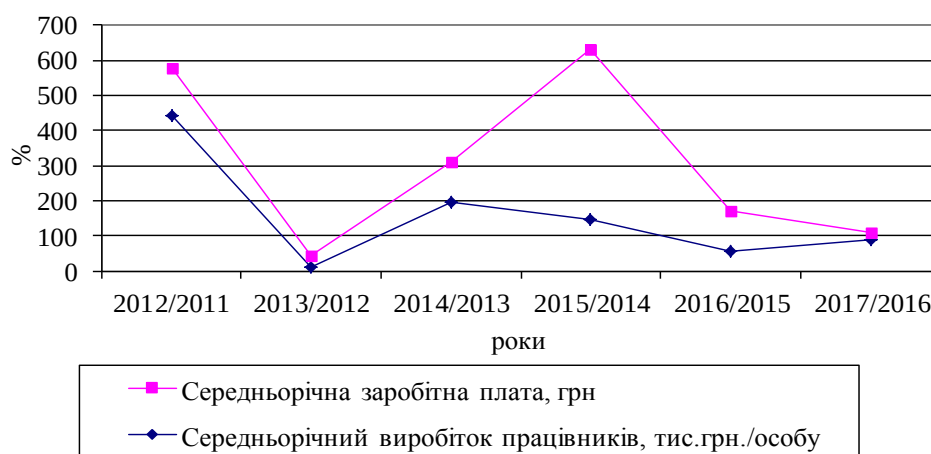


Рис. 2.2. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»

Згідно з результатами проведеного дослідження на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» (рис. 2.2) можна зробити висновок, що у 2011–2017 рр. продуктивність праці має коливання, так як і заробітна плата, що свідчить про недостатню вмотивованість персоналу до ефективної праці.

За результатами дослідження на ДП «Красилівський агрегатний завод» (рис. 2.3) можна зробити висновок, що у 2011–2017 рр. продуктивність праці зростає однаковими темпами, як і заробітна плата, що свідчить про помірну вмотивованість персоналу до ефективної праці, окрім 2015 р., коли спостерігалось однакове зростання заробітної плати та продуктивності праці.

На рис. 2.4 ми отримали наступні результати ПАТ «Укрелектроапарат», а саме спостерігається тенденція коливання випередження, тобто у 2014 р. мотиваційний механізм до ефективної праці достатньо суттєвий, що привело до

більш високих темпів у рості продуктивності праці. У 2014–2015 рр. ситуація зворотна і характеризується відставанням темпів росту продуктивності праці від темпів росту середньомісячної заробітної плати.

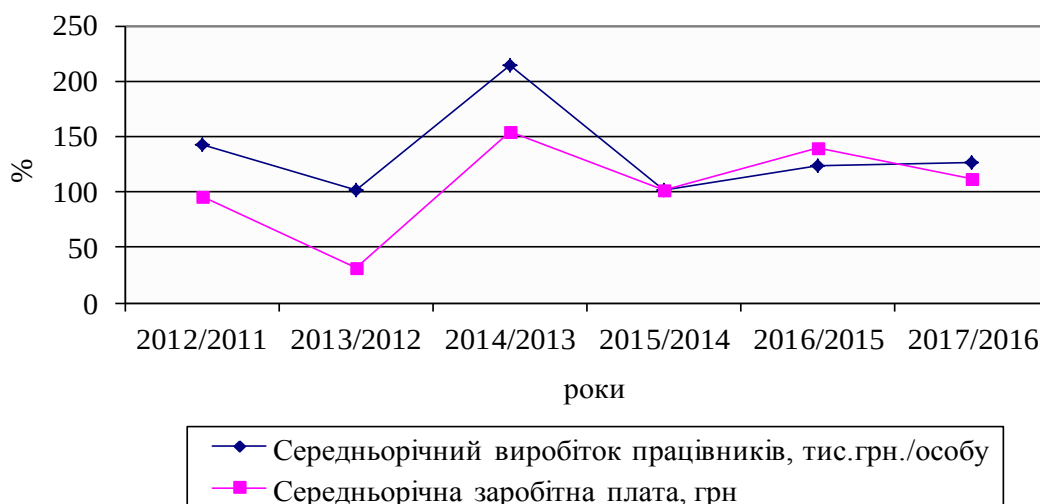


Рис. 2.3. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на ДП «Красилівський агрегатний завод»

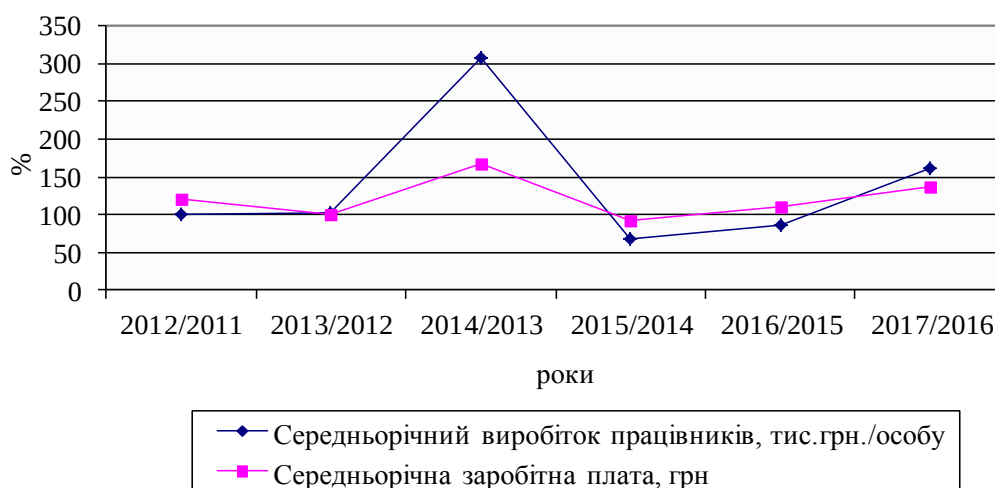


Рис. 2.4. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на ПАТ «Укрелектроапарат»

Однак за останній період 2017 р. продуктивність праці знову значно випередила темп зростання заробітної плати.

На рис. 2.5 представлені результати за ПАТ «Завод «Темп». Варто відмітити схожість ситуації, як на попередньому підприємстві, тобто у 2014 р. мотиваційний механізм до ефективної праці достатньо суттєвий, що привело до більш високих темпів у рості продуктивності праці. У 2014–2015 рр. ситуація

зворотна і характеризується відставанням темпів росту продуктивності праці, а у 2017 р. продуктивність праці знову зросла.

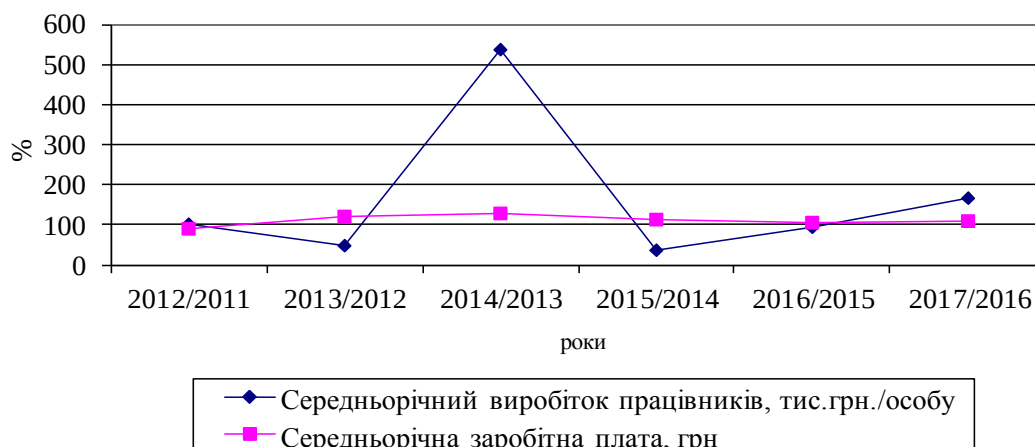


Рис. 2.5. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на ПАТ «Завод «Темп»

На рис. 2.6 представлені результати аналізу середньорічного виробітку працівника та заробітної плати на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ «Мотор Січ». У 2012–2014 рр. показник середньорічного виробітку значно перевищував загальну тенденцію зростання, що оцінюється позитивно, оскільки темп зростання виробітку перевищує темп зростання заробітної плати, що дозволяє підприємству економити на фонді оплати праці. Як видно з табл. 2.2, діяльність на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ «Мотор Січ» була найбільш успішною у 2014 р., саме у цей період чистий дохід від реалізації продукції перевищував собівартість реалізованої продукції у 2,8 рази.

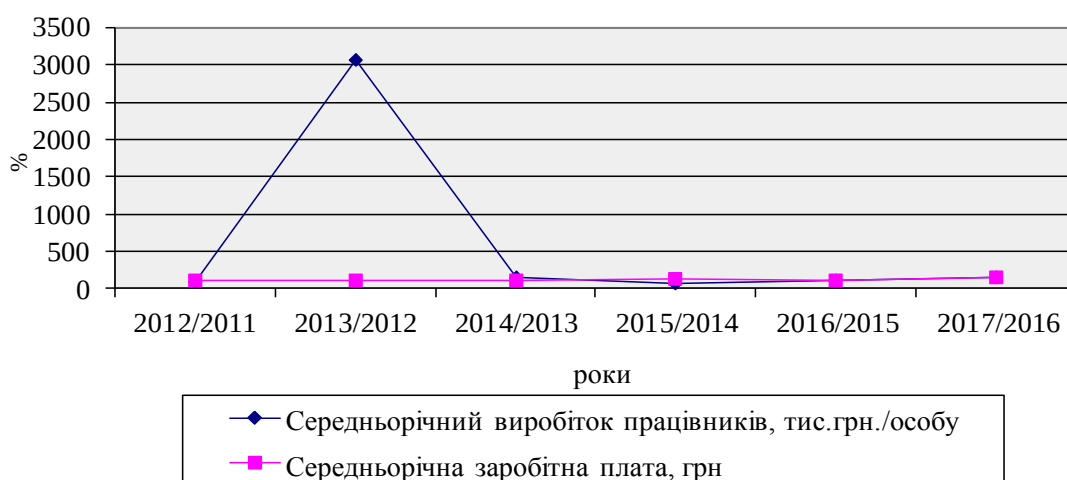


Рис. 2.6. Динаміка зміни середньорічного виробітку працівника та середньорічної заробітної плати на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ «Мотор Січ»

Підсумовуючи отримані результати досліджень основних показників інтенсифікації виробництва на підприємствах промислової галузі Хмельниччини, можна зробити висновки, що аналіз стану і тенденцій розвитку заробітної плати даної галузі підтверджують, що недоліки, які характерні розвитку заробітної плати в економіці України, присутні і досліджуваній нами галузі. Дані недоліки у промисловості все ж таки мають наступні особливості, а саме низький рівень номінальної заробітної плати, який свідчить про низьку ціну робочої сили на ринку праці та неефективний мотиваційний механізм працівників промисловості Хмельницької області. Разом з тим, низький рівень реальної заробітної плати, впливає на купівельну спроможність працівників промисловості Хмельницької області, що теж в свою чергу є негативною тенденцією для розвитку економіки області в цілому [53]. Доцільно зауважити, що разом з аналізом основних показників, що впливають на силу мотивації на підприємстві, необхідно відмітити динаміку зміни чисельності працівників на підприємствах машинобудування Хмельницької області рис. 2.7.

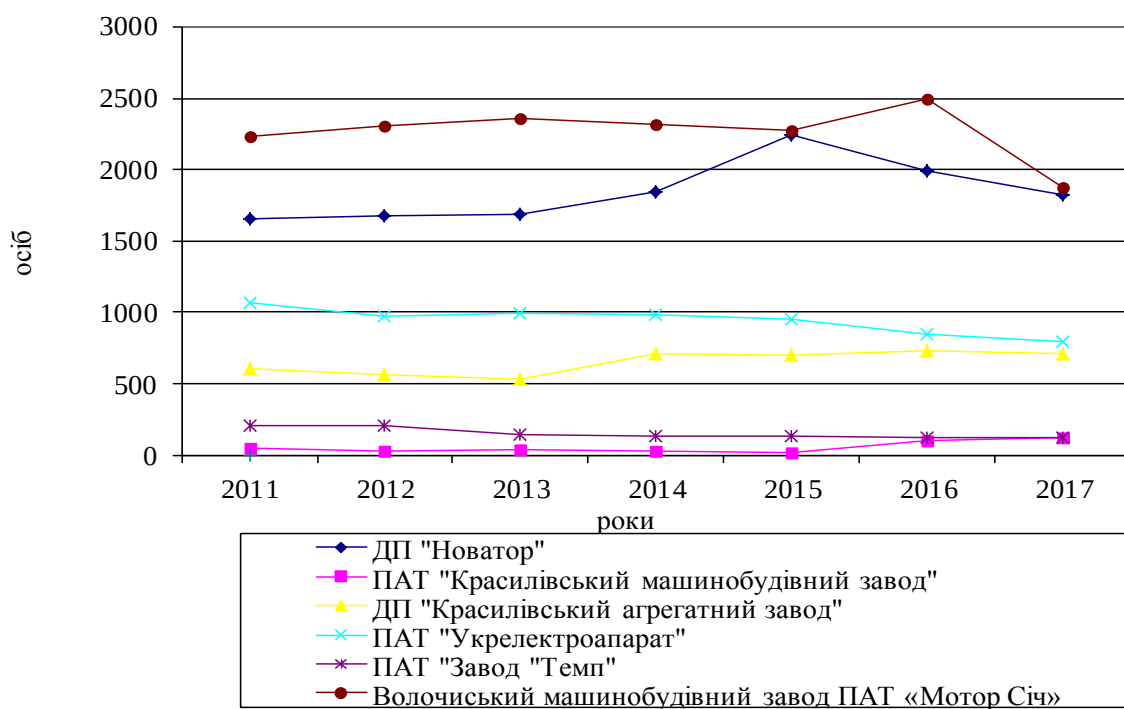


Рис. 2.7. Динаміка зміни чисельності персоналу промислових підприємств Хмельницької області за 2011–2017 рр.

Варто підкреслити той факт, що протягом 2011–2017 рр. на ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод» та ПАТ «Красилівський машинобудівний

завод» чисельність працівників зросла, а на Волочиському машинобудівному заводі ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Укрелектроапарат» та ПАТ «Завод «Темп» – знизилась. Ситуація пояснюється тим, що тенденція скорочення штатів на підприємствах розпочалась ще у 1990-х рр., яке було спочатку спричинене зниженням завантаження виробничих потужностей, однак, на жаль, триває до сьогодні. Ця ситуація не притаманна для всіх досліджуваних підприємств, виробництво яких стрімко розвивається, і відповідно, збільшується кількість найманих працівників. На рис. 2.7 графічно представлена динаміка зміни чисельності працівників, яка була сформована на основі форми № 1-ПВ (місячна), форми № 1-ПВ (квартальна), що були надані суб'єктами господарювання [54].

Поруч з проведенням аналізом основних показників інтенсифікації виробництва було проведено анкетування серед працівників згаданих підприємств машинобудування Хмельницької області з метою виявлення стану мотивації на них. Серед опитуваних респондентів жінки склали 70 %, а чоловіки – лише 30 %. Що стосується вікових категорій, респонденти віком до 25 років та від 25 до 30 років порівну склали по 30 %, а віком від 51 до 60 років – 20 % від загальної кількості і лише по 10 % респондентів віком від 31 до 40 років та від 41 до 50. Щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, варто відмітити, що 100 % опитуваних респондентів мають повну вищу освіту. Тривалість роботи опитуваних респондентів, на досліджуваних підприємствах коливається від мінімального 1 до 32 років максимальних.

Відмітимо, що досліджувані підприємства є невід'ємними суб'єктами єдиної національної економіки України та працюють в одному й тому ж економічному просторі за єдиними для всіх законами та нормативними актами. Саме тому, аналіз результатів цього дослідження, з позиції дедукції дозволить отримати достатньо точну аналітичну оцінку реального стану мотивації персоналу промислових підприємств України в цілому [55]. На питання, яке дозволяє зрозуміти уявлення працівниками, що є хорошою роботою для них, респонденти відповіли наступним чином (табл. 2.2, рис. 2.8).

Застосування на вітчизняних промислових підприємствах нематеріальної мотивації спонукає працівників до досягнення кращих результатів на довгострокову перспективу та дозволяє їм максимально розкрити свій трудовий

потенціал. Позитивним моментом застосування на практиці нематеріальних заходів мотивації є можливість їхньої реалізації без значних матеріальних витрат роботодавців.

Таблиця 2.2

**Уявлення працівників про привабливу роботу**

| Висловлювання                                                                                            | Відповідає, % |          | Не відпо-<br>відає, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----------------------|
|                                                                                                          | повністю      | частково |                       |
| 1. Хороша робота – це самостійна робота, що дозволяє вирішувати самому що і як робити                    | 36,40         | 27,30    | –                     |
| 2. Робота – наш обов'язок перед суспільством. Будь-яка робота хороша, якщо вона потрібна                 | 87,00         | 27,30    | 27,30                 |
| 3. Хороша робота та, яка дає можливість просування по службі                                             | 45,50         | 27,30    | –                     |
| 4. Хороша робота повинна залишати час і сили, щоб користуватися усім, що дає життя                       | 54,50         | 81,82    | –                     |
| 5. Хороша робота та, яка дає хороший зарібок                                                             | 54,50         | –        | 81,82                 |
| 6. Якщо тебе оточують люди, з якими цікаво спілкуватися, – це хороша робота                              | 54,50         | 18,18    | –                     |
| 7. Хороша робота забезпечує достаток у будинку, можливість придбати, те що хочеться                      | 54,50         | 81,82    | –                     |
| 8. Хороша робота дозволяє отримати житло, влаштувати дитину в хороший садок (школу), поїхати відпочивати | 27,30         | 18,18    | 81,82                 |
| 9. Хороша робота та, яка дає можливість приносити користь людям                                          | 18,18         | 45,50    | –                     |
| 10. Хороша робота та, яка дозволяє усебічно використати свої знання і здібності                          | 45,50         | 27,30    | –                     |
| 11. Хороша робота – це передусім цікава робота, що приносить задоволення                                 | 36,40         | 18,18    | –                     |
| 12. Хороша робота примушує підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання                                  | 45,50         | 18,18    | –                     |
| 13. Хороша робота, яка дає можливість заслужити повагу оточення                                          | 27,30         | 27,30    | 83,00                 |

З даних таблиці 2.2, що відображені на рис. 2.8, закономірно впливають наступні висновки. По-перше, більшість респондентів погоджуються із визначеннями, щодо розуміння хорошої роботи як обов'язку перед суспільством. Будь-яка робота хороша, якщо вона потрібна (87,00 %), свідчить про глибоке усвідомлення важливості суспільно корисної праці не лише задля досягнення та задоволення власних потреб, але і на благо розвитку суспільства в цілому.

По-друге, менш привабливим варіантом розуміння хорошої роботи стало тлумачення її як такої, яка повинна залишати час і сили, для користування усім, що дає нам життя (81,82 %). По-третє, також менш привабливим варіантом для опитуваних респондентів, стало визначення хорошої роботи, як такої, що забезпечує достаток у будинку, можливість придбати, те що хочеться (81,82 %). Абсолютно не відповідає думкам запропонований варіант розуміння хорошої роботи, як такої, що дає можливість заслужити повагу оточення (83,00 %). Таке

негативне ставлення до запропонованого визначення пояснюється тим, що за сучасних умов ринкової економіки, яка склалася у нашій державі мало приділено уваги саме особистісному розвитку працівника.



Рис. 2.8. Основні погляди на розуміння сутності хорошої роботи на промислових підприємствах

Варто відмітити доцільність використання так званого змішаного типу мотивації у процесі стимулювання працівників підприємства до більшої результативності їх трудової діяльності. Обмін результатів праці найнятого робітника на сукупність всіх видів винагороди, які надаються підприємством займає центральне місце в стосунках «працівник-підприємство». За сучасними вимогами усередині системи винагород, які використовуються досліджуваними підприємствами, існує розділення на зовнішні і внутрішні винагороди [57]. Щодо зовнішніх винагород, то вони контролюються і розподіляються підприємствами: це ті грошові виплати, премії і соціальні пільги, які використовуються ними для стимулювання ефективної праці своїх працівників, це соціально-психологічна атмосфера і стиль управління, які присутні в організаційній культурі підприємства. Внутрішнє задоволення працівника прямо не залежить від організації, це є психологічний достаток працюючої особи, виникнення якого залежить від багатьох чинників, пов'язаних з мотиваційною структурою індивіда, з його психологічними особливостями і установками, а не

лише з системою зовнішньої винагороди [57]. З метою вивчення задоволеності умовами праці просимо респондентам було запропоновано оцінити ряд тверджень (табл. 2.3 та рис. 2.9)

Таблиця 2.3

**Твердження щодо задоволеності респондентів умовами праці**

| Твердження                                                                                               | Цілом задоволений, % | Задоволений, % | Частково задоволений, % | Не задоволений, % | У край не задоволений, % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. Ваша задоволеність підприємством, в якому Ви працюєте                                                 | 18,2                 | 63,6           | 9,09                    | –                 | –                        |
| 2. Ваша задоволеність фізичними умовами (жара, холод, шум і т.д.)                                        | 9,09                 | 27,3           | 54,5                    | –                 | –                        |
| 3. Ваша задоволеність роботою                                                                            | 9,09                 | 63,6           | 18,2                    | –                 | –                        |
| 4. Ваша задоволеність місцерозташуванням підрозділу                                                      | 9,09                 | 36,4           | 36,4                    | –                 | –                        |
| 5. Ваша задоволеність доставкою на роботу автотранспортом підприємства                                   | 9,09                 | 18,2           | 18,2                    | 27,3              | –                        |
| 6. Ваш адоволеність тривалістю робочого дня                                                              | 27,3                 | 45,5           | 9,09                    | –                 | –                        |
| 7. Ваша задоволеність зарплатою в сенсі відповідності трудовитратам                                      | –                    | 9,09           | 63,6                    | 9,09              | –                        |
| 8. Ваша задоволеність зарплатою порівняно з тим, скільки за таку ж роботу платять на інших підприємствах | –                    | 18,2           | 45,5                    | 36,4              | –                        |
| 9. Ваша задоволеність організацією на робочому місці                                                     | 27,3                 | 36,4           | 27,3                    | –                 | –                        |
| 10. Ваша задоволеність можливостями просування по кар'єрній сходінці                                     | 27,3                 | 27,3           | 27,3                    | 9,09              | –                        |
| 11. Ваша задоволеність тим, як ви можете використати свій досвід і здібності                             | 18,2                 | 45,5           | 45,5                    | –                 | –                        |
| 12. Ваша задоволеність технічним оснащенням підрозділу.                                                  | 9,09                 | 45,5           | 45,5                    | 9,09              | –                        |

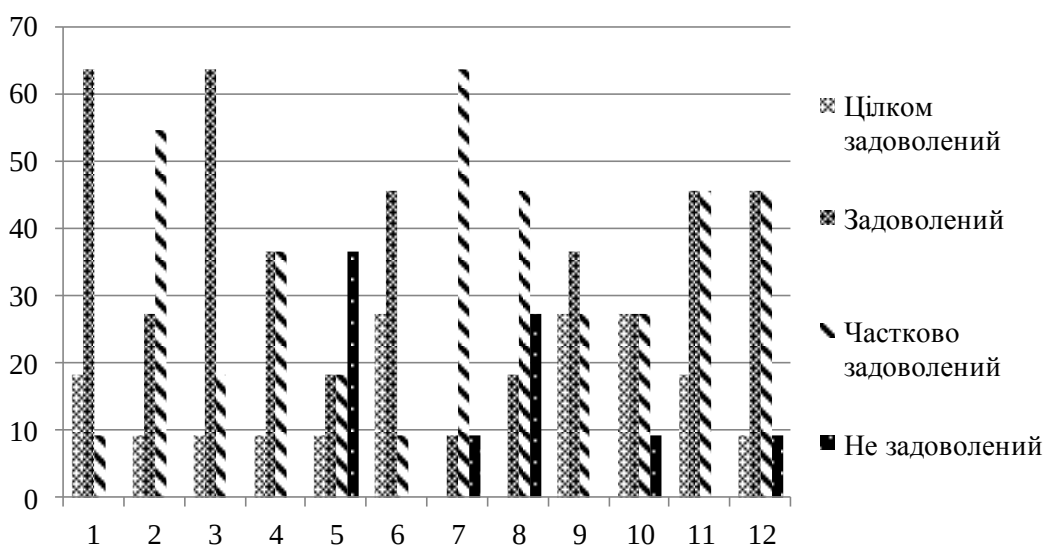


Рис. 2.9. Задоволеність умовами праці опитуваних респондентів

Дані табл. 2.3, які відображені на рис. 2.9 свідчать, що опитувані респонденти найбільш цілком задоволені тривалістю робочого дня, організацією

на робочому місці та можливостями просування кар'єрними сходами на 27,3 %, що, на жаль, становить лише незначну частку серед опитуваних. Однозначно більшою мірою задоволені на 63,6 % респонденти підприємством, на якому працюють і роботою, якою вони займаються безпосередньо у трудовій діяльності.

Частково не задоволені працівники своєю заробітною платою в сенсі відповідності трудовитратам та становить 63,6 %. Дана ситуація говорить про те, що рівень заробітної плати не дозволяє працівникам повністю задовольнити їхні потреби та даний напрям потребує подальшого удосконалення в цілісній системі мотивації персоналу через матеріальні важелі.

На прохання відмітити заохочення, які використовуються на досліджуваному підприємстві та запропонувати які варто впровадити респонденти дали такі відповіді (табл. 2.4 та рис. 2.10). Як свідчать дані проведеного опитування, серед запропонованого нами ряду заохочень, які мають своє практичне значення на сучасному етапі конкурентного ринку, однак використовуються багато не всі. Зокрема, майже всі (90 %) відповіли, що на підприємстві присутня похвала підлеглого від керівника та зазначаються необхідність продовження такої методики.

Таблиця 2.4

#### Види заохочень на досліджуваних промислових підприємствах

| № з/п | Види заохочень                                                          | Які зазвичай застосовують до Вас, % | Які слід було використати в майбутньому, % |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1     | 2                                                                       | 3                                   | 4                                          |
| 1     | Похвала підлеглого (для керівника)                                      | 90                                  | 40                                         |
| 2     | Публічне визнання заслуг(на нараді, зборах)                             | -                                   | 80                                         |
| 3     | Підвищення окладу                                                       | -                                   | 80                                         |
| 4     | Премія                                                                  | -                                   | 80                                         |
| 5     | Пропозиція привабливішої роботи                                         | -                                   | -                                          |
| 6     | Пропозиція перспективнішої роботи                                       | -                                   | -                                          |
| 7     | Пропозиція престижнішої роботи                                          | -                                   | -                                          |
| 8     | Переведення в престижніший підрозділ                                    | -                                   | -                                          |
| 9     | Розширення повноважень                                                  | -                                   | -                                          |
| 10    | Участь в ухваленні рішень                                               | -                                   | -                                          |
| 11    | Поліпшення умов роботи                                                  | -                                   | 70                                         |
| 12    | Надання можливостей для неформального відпочинку (вечори, поїздки тощо) | -                                   | 87                                         |
| 13    | Вдячність керівника                                                     | -                                   | -                                          |
| 14    | Відгул, додаткова відпустка                                             | 50                                  | 60                                         |
| 15    | Напрямок на навчання, підвищення кваліфікації                           | 40                                  | 70                                         |
| 16    | Висока оцінка робочих якостей працівника з боку керівника               | -                                   | -                                          |
| 17    | Підвищення по службі                                                    | -                                   | 60                                         |
| 18    | Напрямок в престижне відрядження                                        | -                                   | -                                          |
| 19    | Фотографія на дошці пошани                                              | -                                   | -                                          |
| 20    | Страховання життя                                                       | -                                   | 20                                         |

Продовження табл. 2.4

| 1  | 2                                          | 3 | 4  |
|----|--------------------------------------------|---|----|
| 21 | Медична страховка                          | - | -  |
| 22 | Додаткова оплата довідпустки               | - | -  |
| 23 | Оплата харчування                          | - | -  |
| 24 | Оплата проїзду / бензину                   | - | 40 |
| 25 | Гнучкий робочий графік                     | - | -  |
| 26 | Звернення до Вас за порадою, консультацією | - | -  |
| 27 | Окремий кабінет                            | - | -  |
| 28 | Перспективні завдання                      | - | -  |
| 29 | Оплата курсів, навчання                    | - | 70 |

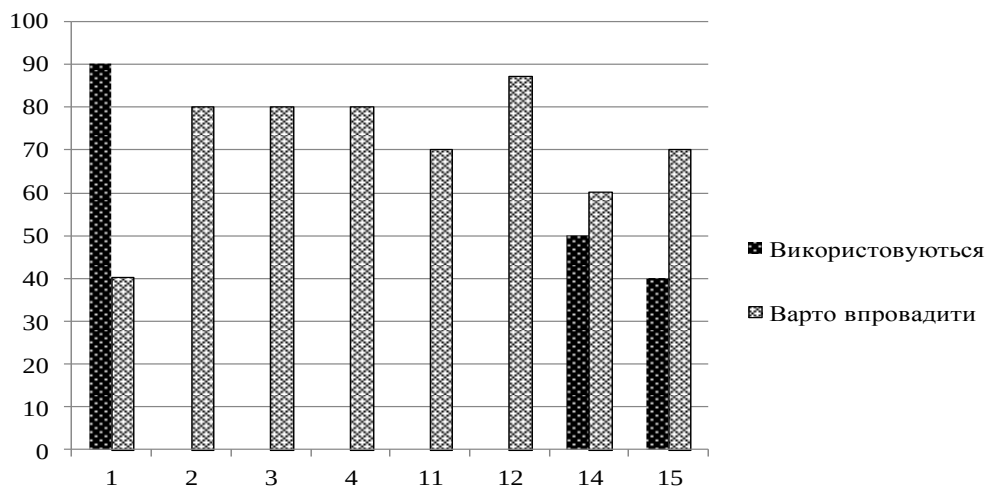


Рис. 2.10. Заохочення на промислових підприємствах Хмельницької області

Рівноцінно розділилась думка щодо публічного визнання, підвищення окладу та премії і становило 80 %. Це в котрий раз підтверджує думку про необхідність такої матеріальної складової мотивації. Значне зацікавлення виявило у респондентів пропозиція неформальних вечірок, зборів, відпочинку та становить 87 %.

Важливим для опитуваних також стали направлення на навчання, підвищення кваліфікації та додаткові відпустки. Дана ситуація правомірна тим, що респонденти бажають не лише заробляти достатньо коштів та задовольняти свої першочергові потреби, але і бажають підвищувати свій інтелектуальний розвиток, а також корпоративний дух усіх працівників.

Абсолютно логічним стало запитання до респондентів з приводу джерел доходу та ранг важливості їх для працівника (табл. 2.5, рис. 2.11).

Результати опитування табл. 2.5 зображені на рис. 2.11 розподілились наступним чином.

## Джерела доходу

| № з/п | Джерело доходу                                                 | Дуже важливо | Не дуже важливо | Зовсім не важливо |
|-------|----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|-------------------|
| 1     | Заробітна плата і премії, пенсії, стипендії                    | 100          | —               | —                 |
| 2     | Доплати за кваліфікацію                                        | 90           | 10              | —                 |
| 3     | Доплати за важкі і шкідливі умови                              | 80           | 10              | 10                |
| 4     | Соціальні виплати і пільги, посібники                          | 80           | 20              | —                 |
| 5     | Доходи від капіталу, акцій                                     | 30           | 30              | 40                |
| 6     | Будь-які додаткові приробилення                                | 50           | 50              | —                 |
| 7     | Приробилення, але не будь-хто, а тільки по своїй спеціальності | 20           | 70              | 10                |
| 8     | Доходи від особистого господарства, дачного господарства       | —            | 60              | 40                |
| 9     | Виграш в лотерею, казино та ін.                                | —            | 20              | 80                |

На 100 % респонденти рахують, що основним джерелом доходу має бути заробітна плата, а також премії, пенсії та стипендії.

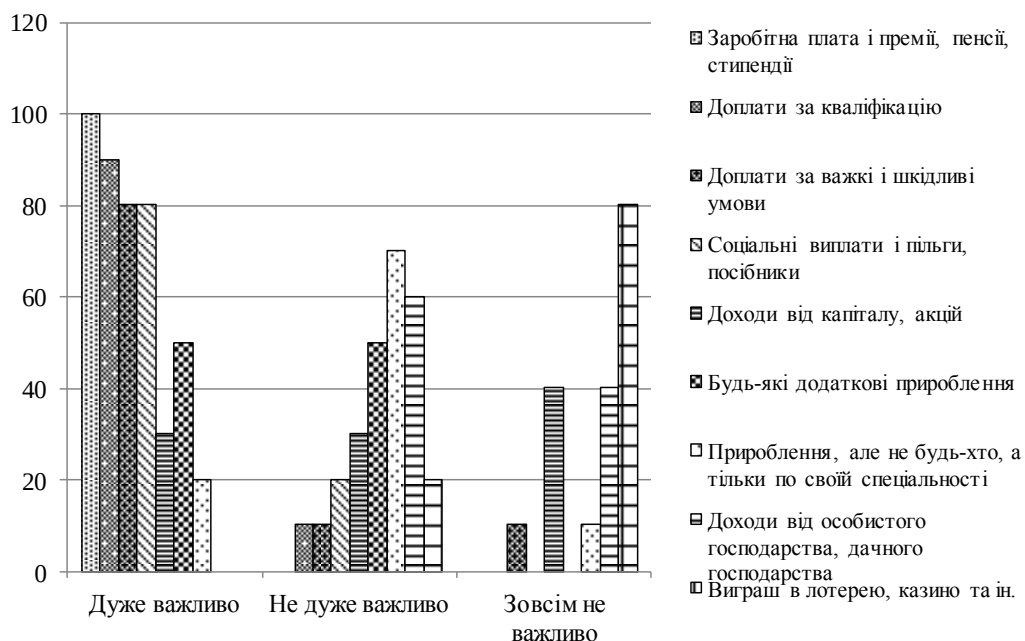


Рис. 2.11. Джерела доходу опитуваних респондентів

Результати проведеного опитування свідчать про те, що на сьогодні більшість роботодавців промисловості приділяють меншу вагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників, і все більшого значення набуває компенсаційний пакет. Це є цілком справедливим судженням, адже компенсаційний пакет в свою чергу передбачає як матеріальну так і нематеріальну складову мотивації персоналу, тому він є більш дієвим інструментом впливу на працівників на будь-якому підприємстві [56].

Для отримання інформації щодо формування компенсаційного пакету, використовуємо метод соціологічного опитування, як метод пізнання

соціальних явищ та процесів. Об'єктом інформації в даному випадку для нас будуть суб'єктивне ставлення працівників підприємств і оцінка деяких питань щодо формування компенсаційного пакету на підприємстві. Під час опитування нами проводилось індивідуальне анкетування – анкети роздавались на робочих місцях, а термін їх повернення заздалегідь обумовлювався. Даний метод ґрунтується на висловлюваннях окремих осіб і проводиться з метою виявлення найтонших нюансів в думках респондентів.

Для здійснення дослідження необхідним числом опитаних є 100 осіб-експертів – працівників підприємств машинобудування Хмельницької області. Враховано, що експертами під час дослідження особливостей компенсаційного пакету виступають висококваліфіковані, досвідчені, компетентні працівники, тому їхні відповіді слід вважати достовірними та об'єктивними.

Необхідну чисельність персоналу підприємств (експертів) визначили з метою здійснення дослідження компенсаційного пакету при неповторному відборі. Вихідними аспектами виступають: рівень ймовірності – 95 %, похибка вибірки – в межах 6 %, а також за умови, що 90 % опитаних є експертами з досліджуваного питання. Для розрахунків використаємо формулу, яка дозволить визначити щодо кожного промислового підприємства кількість вибірки з урахуванням чисельності персоналу на кожному з числа:

$$n_i = n \frac{N_i}{N}, \quad (2.1)$$

де  $n$  – загальний обсяг вибірки;  $N_i$  – обсяг типової групи;  $N$  – обсяг усієї (генеральної) сукупності.

Для полегшення опрацювання одержаних результатів доцільно використовувати кількісні оцінки з множини варіантів. Кількість питань має забезпечити швидке виконання опитування, особливо, коли експерти беруть участь в опитуванні без фінансової мотивації. Отже, використання анкетування для визначенні складових компенсаційного пакету, дозволить більш ефективно вирішувати питання контролю та оцінки якості роботи підприємства та мотивації його працівників.

Всі підприємства, на яких проводилось опитування – належать до промислових підприємств і знаходяться на території Хмельницької області: Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ», ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Красилівагромаш», ДП «Красилівський агрегатний завод». На основі аналізу питань анкети запропонована методика оцінки складових компенсаційного пакету, що ґрунтується на принципі індикативного вимірювання фінансових та не фінансових складових і соціального пакету, що входять в компенсаційний пакет.

Отримані результати анкетування допоможуть не лише керівникам організацій, а й службовцям здійснювати моніторинг і контроль результатів працівників, та відстежувати своєчасність й повноту їх мотивації [159, с. 53]. Це сприятиме посиленню відповідальності службовців за дотримання соціального пакету, а також посиленню кваліфікованого впливу на мотивацію. Розглянемо основні результати опитування. На питання «Які, на Вашу думку, фінансові компенсації доцільно включити до складу компенсаційного пакету підприємства?» – всі респонденти дали високі бали основним складовим компенсаційного пакету (рис. 2.12). Оптимальна кількість фінансових компенсацій у компенсаційному пакеті для забезпечення належної мотивації персоналу підприємства від різних респондентів відповідає від 3 до 10. Питома вага кожного елементу фінансових компенсацій компенсаційного пакету підприємства названа респондентами в межах від 40 % до 70 %.

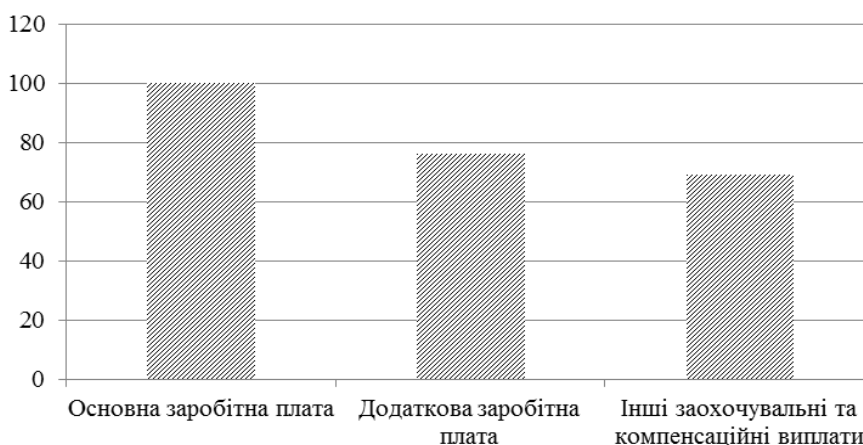


Рис. 2.12. Розподіл відповідей щодо визначення елементів складу компенсаційного пакету підприємства

Організаційні елементи не фінансових компенсацій з метою забезпечення належної мотивації персоналу доцільно включити до компенсаційного пакету підприємства у наступному розрізі (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Розподіл відповідей щодо визначення ваги нефінансових компенсацій

Оптимальна кількість нефінансових елементів пропонується в межах від одного до п'яти, а їх загальна кількість, за думкою респондентів, повинна бути в межах від 10 % до 55 %. Що стосується морально-психологічних елементів нефінансових компенсацій, які доцільно включити до компенсаційного пакету підприємства з метою забезпечення належної мотивації персоналу, то за думкою респондентів, то їх вага в середньому знаходиться в діапазоні 60–80 балів (рис.2.14).



Рис. 2.14. Розподіл відповідей щодо визначення ваги морально-психологічних елементів не фінансових компенсацій

Оптимальна кількість морально-психологічних елементів нефінансових компенсацій у компенсаційному пакеті для забезпечення належної мотивації персоналу підприємства має бути в межах від 1 до 8, а їх питома вага в межах 40 % – 60 %. На розгляд респондентам також було запропоновано таблицю з основними елементами, що складають цілісність соціального пакету на сьогодні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Результати ранжування елементів соціального пакету

| № з/п | Елемент                                                                                                                                                                                                | Ранг |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1     | Добровільне медичне страхування(включає швидку медичну допомогу, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічну допомогу – повністю або частково за рахунок компанії) | 10   |
| 2     | Страхування від нещасних випадків (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                                                      | 11   |
| 3     | Страхування на випадок захворювання (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                                                    | 12   |
| 4     | Страхування членів сім'ї (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                                                               | 13   |
| 5     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                                 | 9    |
| 6     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення для родичів (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                     | 14   |
| 7     | Надання лімітованих пільгових споживчих кредитів на придбання товарів (у тому числі автомобілів)                                                                                                       | 8    |
| 8     | Можливість відкриття у банку депозитних рахунків з більш високою процентною ставкою                                                                                                                    | 15   |
| 9     | Надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування                                                                                                                     | 4    |
| 10    | Участь в програмі по забезпеченню житлом (пільгове кредитування за рахунок підприємства)                                                                                                               | 5    |
| 11    | Програма підтримки особистих інтересів - спорт, хобі, захоплення та ін. (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                | 2    |
| 12    | Безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку з пільговим тарифом обслуговування                                                                                                                | 16   |
| 13    | Навчання(підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти)                                                                                      | 1    |
| 14    | Оплата навчання дітей/онуків (повністю або частково за рахунок підприємства)                                                                                                                           | 3    |
| 15    | Оплата проїзду в громадському транспорті                                                                                                                                                               | 6    |
| 16    | Оплата живлення (обіди в офісі)                                                                                                                                                                        | 7    |

Проаналізувавши запропоновані основні елементи соціального пакету їх можна розподілити за важливістю наступним чином. Перше місце за важливістю посідає навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти). Даний вибір є позитивним не лише для саморозвитку працівника як особистості але і є корисним для роботодавців. Адже кваліфіковані обізнані кадри підвищують загальний рівень конкурентоспроможності на ринку праці підприємства в цілому [149]. Респондентам було запропоновано оцінити аспекти роботи, які імовірно

можуть впливати на індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету: рівень задоволення компенсаційним пакетом; рівень задоволення умовами праці; наявність умов для професійного та кар'єрного зростання; ставлення керівництва компанії до працівників.

Результати статистичного аналізу оцінки респондентами індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Статистичні показники щодо оцінки респондентами індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету**

| Статистичний показник | Значення |
|-----------------------|----------|
| Середнє               | 72,4     |
| Стандартна помилка    | 2,4      |
| Медіана               | 80       |
| Мода                  | 80       |
| Стандартне відхилення | 17,7     |
| Дисперсія вибірки     | 314,7    |
| Експес                | -0,58    |
| Асиметричність        | -0,56    |
| Інтервал              | 70       |
| Мінімум               | 30       |
| Максимум              | 100      |

За даними табл. 2.4 розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне (стандартне) відхилення;  $\bar{x}$  – середнє арифметичне значення [122, с. 320].

Коефіцієнт варіації дорівнює 30,3 %. Оскільки коефіцієнт варіації менше 33 %, то за даними [122, с. 321] це вказує на те, що за оцінками визначення індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету наймані працівники, які брали участь в дослідженні, є однорідними. Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (див. табл. 2.4) і перевищує (за модулем) 0,5 ( $|A| > 0,5$ ), що свідчить за даними [122, с. 322] про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою рівня індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету підприємства, в яких вони працюють. При цьому від'ємне значення ексцесу ( $E_k < 0$ ) вказує за даними [122, с. 323] на те, що розподіл є більш плосковершинним порівняно з нормальним. Не зважаючи на високі середні статистичні показники (середньоарифметичне, медіанне та

модальне значення) оцінок респондентами індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету, майже третина з них оцінила рівень компенсаційного пакету на 60 і менше відсотків. Це вказує на не достатню увагу з боку роботодавців, керівників, співробітників служб персоналу до питань формування компенсаційного пакету.

З метою обґрунтування напрямів індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету серед цільової аудиторії (найманих працівників) перевіримо значущість вибраних нами факторів, які потенційно можуть впливати на рівень компенсаційного пакету. Ознаку «індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету» візьмемо за результативну й позначимо  $y$ . Факторні ознаки:  $x_1$  – рівень задоволення компенсаційним пакетом;  $x_2$  – рівень задоволення умовами праці;  $x_3$  – наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;  $x_4$  – ставлення керівництва компанії до працівників.

Наявність стохастичного зв'язку між результативною ( $y$ ) та факторними ознаками ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) визначимо за допомогою таблиць взаємної спряженості. Таблицю взаємної спряженості для ознак «індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Таблиця взаємної спряженості для ознак «індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом»**

| Рівень задоволення компенсаційним пакетом, $x_1$ | Оцінка індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету, $y$ |       |       |        | Разом $f_{i0}$ |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|----------------|
|                                                  | 30–40                                                                    | 50–60 | 70–80 | 90–100 |                |
| 30–40                                            | 3                                                                        | 4     | 0     | 0      | 7              |
| 50–60                                            | 1                                                                        | 6     | 12    | 4      | 23             |
| 70–80                                            | 1                                                                        | 1     | 12    | 8      | 22             |
| 90–100                                           | 0                                                                        | 0     | 0     | 3      | 3              |
| Разом $f_{j0}$                                   | 5                                                                        | 11    | 24    | 15     | 55             |

Зважаючи на характер розподілу частот, не можемо зробити висновок щодо наявності стохастичного зв'язку між рівнем індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету та рівнем задоволення його наповненості. З метою підтвердження або спростування припущення щодо присутності стохастичного зв'язку між результативною та факторною ознаками визначаємо критерій Пірсона  $\chi^2$  за формулою:

$$\chi^2 = n \left[ \sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i0} f_{j0}} - 1 \right], \quad (2.3)$$

де  $f_{ij}$  – частота  $j$ -го стовпчика  $i$ -го умовного розподілу показника;  $f_{i0}$  – підсумкові частоти за ознакою  $x$ ;  $f_{j0}$  – підсумкові частоти за ознакою  $y$  [8, с. 221].

За табл. 2.5 визначаємо критерій Пірсона  $\chi^2$  для ознак  $y$  та  $x_1$ :  $\chi_1^2 = 33,22$ . Крайнє значення  $\chi^2$  для  $\alpha = 0,05$  і числа степеня вільності  $df = (4-1)(4-1)=9$  дорівнює 16,9. Фактичний показник перевищує критичне значення, тому з імовірністю 0,95 можна говорити про істотність зв'язку між оцінкою працівниками рівнем індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету та рівнем задоволення ними компенсаційним пакетом.

Доцільно також оцінити силу зв'язку за рахунок коефіцієнта взаємної спряженості, а також кількість груп факторної та результативної ознак однакова, а отже для оцінки сили зв'язку застосуємо формулу Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{\chi_2}{n \cdot \sqrt{(m_x - 1)(m_y - 1)}}}, \quad (2.4)$$

де  $n$  – обсяг сукупності;  $m_x$  – кількість груп за ознакою  $x$ ;  $m_y$  – кількість груп за ознакою  $y$  [122, с. 325].

Коефіцієнт взаємної спряженості ( $C_1$ ) дорівнює 0,45. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між оцінкою працівниками рівня індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету та рівнем задоволення ними компенсаційним пакетом.

Аналогічно нами побудовано таблиці взаємної спряженості результативної ( $y$ ) та інших факторних ознак ( $x_2, x_3, x_4$ ), розраховано критерії Пірсона  $\chi^2$  і коефіцієнти взаємної спряженості. За результатами аналізу виявлено пряму залежність між результативною та факторними ознаками.

Розраховані критерії Пірсона  $\chi^2$  за всіма факторними ознаками перевищують критичне значення, тому зв'язки між результативною ознакою ( $y$ ) та факторними ознаками ( $x_2, x_3, x_4$ ) визнаються істотними.

Коефіцієнти взаємної спряженості дорівнюють:

$C_2 = 0,45$ ;  $C_3 = 0,49$ ;  $C_4 = 0,53$ . Значення коефіцієнтів спряженості вказують на те, що між  $y$  та  $x_2, x_3$ , та  $x_4$  існує помірний зв'язок.

З метою встановлення міри впливу обраних нами зовнішніх факторів на результативну ознаку у кожній групі за факторною ознакою обчислимо середні значення результативної (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Залежність рівня індивідуального підходу  
до формування компенсаційного пакету від факторних ознак**

| Значення факторних ознак | Середнє значення оцінок рівня індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету |                                  |                                                         |                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                          | факторні ознаки                                                                            |                                  |                                                         |                                                        |
|                          | рівень задоволення компенсаційним пакетом                                                  | рівень задоволення умовами праці | наявність умов для професійного та кар'єрного зростання | визначення трудового внеску в умовах колективної праці |
| 30–40                    | 44                                                                                         | 42                               | 38                                                      | 38                                                     |
| 50–60                    | 51,8                                                                                       | 54,6                             | 50,9                                                    | 53,6                                                   |
| 70–80                    | 65                                                                                         | 73,8                             | 66,2                                                    | 75,8                                                   |
| 90–100                   | 72,7                                                                                       | 86                               | 81,33                                                   | 92                                                     |

Зростання групових середніх від групи до групи вказує на наявність кореляційного взаємозв'язку факторної та результативної ознаками. Дані табл. 2.6 свідчать про наявність такого кореляційного зв'язку між усіма факторними ознаками та результативною.

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між вищезгаданими ознаками розрахуємо кореляційне відношення за формулою:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де  $\delta^2$  – міжгрупова, факторна дисперсія;  $\sigma^2$  – загальна дисперсія [8, с. 227].

Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку  
між результативною та факторними ознаками**

| Показник                                  | Факторні ознаки                           |                                  |                                                         |                                                        |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                           | рівень задоволення компенсаційним пакетом | рівень задоволення умовами праці | наявність умов для професійного та кар'єрного зростання | визначення трудового внеску в умовах колективної праці |
| Міжгрупова, факторна дисперсія $\delta^2$ | 47,69                                     | 47,69                            | 47,69                                                   | 47,69                                                  |
| Загальна дисперсія $\sigma^2$             | 204,3                                     | 122,3                            | 130,3                                                   | 176,3                                                  |
| Кореляційне відношення $\eta^2$           | 23,3                                      | 39,0                             | 36,6                                                    | 27,0                                                   |

Перевірку істотності кореляційного зв'язку здійснено на основі порівняння фактичного значення  $\eta^2$  з критичним. Критичне значення кореляційного відношення  $\eta_{1-\alpha}^2(3;51) = 0,143$ . Емпіричні кореляційні відношення, наведені в табл. 2.7, перевищують критичні, отже, зв'язок між рівнем компенсаційного пакету, з одного боку, та усіма факторними ознаками з імовірністю 0,95 визнається істотним. З метою доведення механізму компанування варіації результативної ознаки ( $y$ ) під зміною факторних ознак ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ) застосуємо інструментарій економіко-математичного моделювання. Як підсумок, варто зауважити, що існує регресійний зв'язок серед результативною ознакою (індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету) та факторними ознаками. Доцільно зазначити, що оскільки пояснювальних змінних в моделі – регресорів декілька, тому отримуємо множинну регресію.

Як свідчить практика, ключовою передумовою побудови регресійних моделей рахується відсутність мультиколеніарності, тобто лінійної залежності між регресорами. З метою визначення прояву мультиколеніарності застосуємо алгоритмом Фаррара–Глобера [123, с. 28]. У результаті розрахунків виявлено, що регресор  $x_2$  «рівень задоволення умовами праці» значно залежний, на відміну, від інших факторів, а також корелює з регресором  $x_1$ . Враховуючи означене, доцільно виключити з моделі регресор  $x_2$  (дисперсний аналіз проведений з використанням інструменту «Однофакторний дисперсійний аналіз» пакету «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel).

Зробимо коригування окремих буквених символів для факторних ознак:  $x_1$  – рівень задоволення компенсаційним пакетом;  $x_2$  – наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;  $x_3$  – визначення трудового внеску в умовах колективної праці [123, с. 28].

Для побудови моделі спочатку її необхідно специфікувати – визначити вид функціональної залежності  $y_i = f(x_i)$ . З метою виявлення характеру зв'язку результативної та факторними ознаками у від  $x_1, x_2, x_3$ , зроблено висновок, що між ними існує зв'язок, що наближений до лінійного. Варто відмітити, що емпіричне рівняння формується у вигляді [9, с. 402]:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon. \quad (2.6)$$

Для побудови моделі нами використано інструмент «Регресія» пакету «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Параметри моделі наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Параметри моделі**

| Показник     | Коефіцієнт | Стандартна помилка | t-статистика | P-значення | Нижні 95 % | Верхні 95 % |
|--------------|------------|--------------------|--------------|------------|------------|-------------|
| Y-перетин    | 13,261     | 6,937              | 1,911        | 0,062      | -0,666     | 27,188      |
| Змінна $X_1$ | 0,243      | 0,134              | 1,814        | 0,075      | -0,026     | 0,512       |
| Змінна $X_2$ | 0,347      | 0,108              | 3,214        | 0,002      | 0,13       | 0,564       |
| Змінна $X_3$ | 0,296      | 0,117              | 2,534        | 0,014      | 0,062      | 0,531       |

Наведемо дані регресійної статистики: множинний  $R$  (кореляційний коефіцієнт) – 0,791;  $R$ -квадрат (детермінації коефіцієнт) – 0,626;  $R$ -квадрат нормований (скоригований  $R_2$ ) – 0,604; звичайна похибка – 11,16; спостереження (обсяг сукупності) – 55.

Дисперсійний аналіз моделі наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Дисперсійний аналіз моделі**

| Показник | df | SS       | MS      | F     | Значущість F |
|----------|----|----------|---------|-------|--------------|
| Регресія | 3  | 10640,22 | 3546,74 | 28,47 | 5,86931      |
| Залишок  | 51 | 6352,51  | 124,56  | –     | –            |
| Усього   | 54 | 16992,73 | –       | –     | –            |

За результатами аналізу регресійна модель залежності індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету від рівня задоволення працівниками компенсаційним пакетом, наявності умов для професійного та кар'єрного зростання та визначення трудового внеску в умовах колективної праці має вигляд:  $Y = 13,261 + 0,243x_1 + 0,347x_2 + 0,296x_3$ . Для перевірки статистичної значущості параметрів моделі визначаємо  $t_{кр}^{//}(0,01;51)=1,67$ .

$t_{кр}' = -t_{кр}^{//} = -1,67$ . Отже, область значень статистичного критерію, при яких статистична гіпотеза  $H_0: \beta_i = 0$  є справедливою, дорівнюватиме  $[-1,67; 1,67]$ .

Згідно з даними табл. 2.12:  $t_{\beta_0}^* = 1,911$ ;  $t_{\beta_1}^* = 1,814$ ;  $t_{\beta_2}^* = 3,214$ ;  $t_{\beta_3}^* = 2,534$ . Оскільки  $t_{\beta_j}^*$  не належить діапазону  $[-1,67; 1,67]$  ( $j = 0, 1, 2, 3$ ), то відхиляємо нульову гіпотезу  $H_0$  про рівність нулю параметрів  $\beta_0, \beta_1, \beta_2$  та  $\beta_3$ . Отже, з імовірністю 0,9 можна стверджувати про істотність впливу факторних ознак на результативну.

Доцільно відмітити, що коефіцієнт детермінації, а саме  $R_2 = 0,626$  визначає фактори які містяться в моделі пояснюють 62,6 % варіації оцінок респондентами рівня компенсаційного пакету. Правомірно перевірити коефіцієнт детермінації стосовно статистичної значущості критерію Фішера. Отже, з окресленою метою визначимо значення спостереження критерію Фішера за означеною формулою [121, с. 552]:

$$F^* = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}. \quad (2.7)$$

Значення критерію Фішера, що ми спостерігаємо у нашому випадку дорівнює 28,45. Відмітимо значення  $F_{кр} (0,01; 3; 51) = 4,13$ , що для критерію Фішера є критичним [9, с. 520]. Разом з тим, враховуючи, що  $F^* > F_{кр}$ , є статистичною гіпотезою  $H_0: R_2 = 0$  – відхиляється. Підсумовуючи, зауважимо, що усі фактори впливають значною мірою на результативну ознаку [121, с. 553].

У дисертаційному дослідженні необхідно визначити частинні коефіцієнти еластичності, що є границею відношення зміни у відсотках  $Y$  при зміні на 1 % одного з регресорів  $X_i$ :

$$K_{Ei} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\frac{\Delta y}{y}}{\frac{\Delta x_i}{x_i}}. \quad (2.8)$$

Частинні коефіцієнти еластичності відповідно дорівнюють 0,017; 0,025; 0,021. Розраховані коефіцієнти еластичності вказують на те, що при зміні кожного показника (оцінки працівниками міри своєї задоволеності компенсаційним пакетом, можливостей для професійного та кар'єрного зростання, визначення трудового внеску в умовах колективної праці) на 1 % рівень компенсаційного пакету змінюється менше, ніж на 1 %. Дослідження також засвідчило, що виявлені фактори (задоволення наявним «компенсаційним пакетом», а також належні умови для професійного, кар'єрного розвитку, визначення особистого виробничого внеску в умовах колективної роботи) на 62,6 % пояснюють варіації оцінки працівниками індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету.

Таким чином, для мотивації персоналу на промислових підприємствах на даному етапі соціально-економічного та науково-технічного розвитку України є

характерними такі особливості [54, с. 271]:

1. Формування ефективної мотивації персоналу на промислових підприємствах відбувається за рахунок ряду факторів, що мають на неї вплив. Керівництво промислового підприємства має змогу сформувати ефективне мотивування персоналу та обрати інструменти мотивації ґрунтуючись на їхньому поділі наступним чином: по-перше, враховуючи положення на підприємстві (наприклад, студенти чи спеціалісти молодшої вікової категорії, які щойно завершили навчання, а також спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років; працівники жіночої статі, що мають дітей раннього віку); по-друге, враховуючи тип референції (зовнішній, внутрішній або змішаний); по-третє, враховуючи особисті умови кожного працівника (гроші; власна вигода чи інтерес; відчуття обов'язку).

2. Формування мотивації персоналу керівництвом промислового підприємства має свої особливості, про які варто пам'ятати, а саме не доцільно впроваджувати єдину мотивацію для всіх, необхідно індивідуалізувати заходи, що сприятимуть побудові економічно ефективною мотивацію [54, с. 272].

3. Сучасним інструментарієм мотивації можна вважати компенсаційний пакет, за допомогою якого можна проводити контроль плинності персоналу, посилювати їх вмотивованість, поліпшити рівень продуктивності праці, залучити більш висококваліфікованих працівників на підприємстві, а також забезпечити оптимальну соціально-психологічну атмосферу в колективі підприємства тощо.

4. Правомірно висловити думку, що керівництву промислових підприємств, при комплектації компенсаційного пакету, доцільно брати до уваги індивідуалізований підхід щодо потреб персоналу. Індивідуалізований підхід до означення компонентів компенсаційного пакету дозволяє мотивувати працівників з більшою ефективністю та прагненням до самовіддачі [54, с. 273].

5. Застосування розподілу персоналу, керівництво промислового підприємства має змогу впровадити індивідуалізовану мотивацію для кожного працівника або для певної групи, адже від такого розподілу на пряму залежить ефективність трудового процесу не лише певного працівника, але й підприємства в цілому.

6. Доцільно відмітити, що у структурі компенсаційного пакету працівника повинна міститись компонента, що мотивуватиме досягати цілі підприємства. Мотивація персоналу за індивідуальні здобутки може зменшувати загальну

економічну ефективність, адже, варто відмітити, що компенсаційний пакет на досліджуваних підприємствах – це і є система зовнішніх винагород найманому працівникові за результати його праці на підприємстві [54, с. 273].

Таким чином, на основі проведеного аналізу стану вітчизняного досвіду щодо мотивації праці персоналу впливає висновок, що існуючі науково-теоретичні та методичні підходи не забезпечують належну мотивацію працівників, проте реальні умови діяльності підприємств цілком сприяють створенню нового погляду на мотивацію персоналу. Саме тому, розробка компенсаційного пакету має виступати як одне з найважливіших, стратегічних, завдань в управлінні персоналом на сучасному етапі розвитку суспільства [63].

## 2.2. Особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою

Невід’ємною умовою сталого економічного розвитку держави є підвищення ефективності праці за рахунок реформування існуючого механізму мотивації праці на всіх рівнях управління економікою і, в першу чергу, на рівні підприємства. Реалізація завдань економічного зростання можлива за умови створення мотиваційної системи, яка здатна спонукати персонал до ефективної праці. Остання є критерієм ефективності виробництва як на макроекономічному рівні, так і на рівні підприємства [48, с. 83].

Вітчизняні підприємства на практиці відчули, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які сьогодні використовують закордонні підприємства. З усіх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, найбільше значення має наявність мотивації персоналу та результативність праці. Це стосується різних сфер діяльності від групи персоналу до окремих фахівців. Як свідчить закордонний довід підприємства, де більша частина персоналу мотивована на достатньо високому рівні, частіше досягається бажаний високий результат [30].

Звичайно, на кожному підприємстві керівництво обирає свої методи мотивації: хтось годує свої працівників пряниками, а хтось – погрожує їм батоном. На

зарубіжних підприємствах керівництво давно дійшло висновку який саме обрати інструмент для управління сучасним працівником, чи заохочувати його, чи постійно залякувати – погрожувати звільненням або зниженням заробітної плати. Згідно закордонного досвіду, цінного співробітника необхідно поважати і піклуватися про нього, оскільки від його знань, працездатності і лояльності багато в чому залежить успіх підприємства в цілому на ринку праці [48, с. 84].

За кордоном розуміння мотивації персоналу більш ширше, ніж на вітчизняному ринку, де прийнято вважати, що працівник активізує трудову діяльність безумовно заради матеріального блага. Доцільно відмітити, що проблема рівня заробітної плати повинно випереджати інші фактори впливу, адже лише малий відсоток працівників віддаються роботі за ідею. Однак, якщо підприємство надасть своєму працівнику змогу відвідувати навчальні курси або тренінги по вивченню іноземних мов або абонемент у басейн, то, звичайно зрозуміло, що він із задоволенням використає такого роду бонус [48, с. 85].

Розглянемо більш детально мотивацію персоналу за кордоном, а також проаналізувати, який саме має вигляд мотивація «по-іноземному». При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

На сьогодні найпоширеніші інноваційні методи мотивації працівників – це корпоративні заохочення та премії. Відзначимо деякі з підходів до мотивації персоналу, які ефективно впроваджують за кордоном, але з певних причин не застосовуються в нашій країні (рис. 2.15) [48].

Інноваційні методи мотивації персоналу відіграють велику роль у використанні робочого потенціалу по максимуму. Тому досвід використання інноваційних підходів в зарубіжних компаніях можна застосовувати і на вітчизняних підприємствах, з метою соціально-економічного розвитку регіону в цілому. Слід враховувати певні особливості ринкової економіки та менталітету населення [48]. У ході дослідження відзначено, що в зарубіжних країнах поширені нематеріальні винагороди: пільги, що пов'язані із робочим графіком; матеріальне заохочення; «винагороди-подяки»; різні заохочувальні заходи підприємства, що

не стосуються робочого процесу; якості та умови роботи тощо (табл. 2.13).

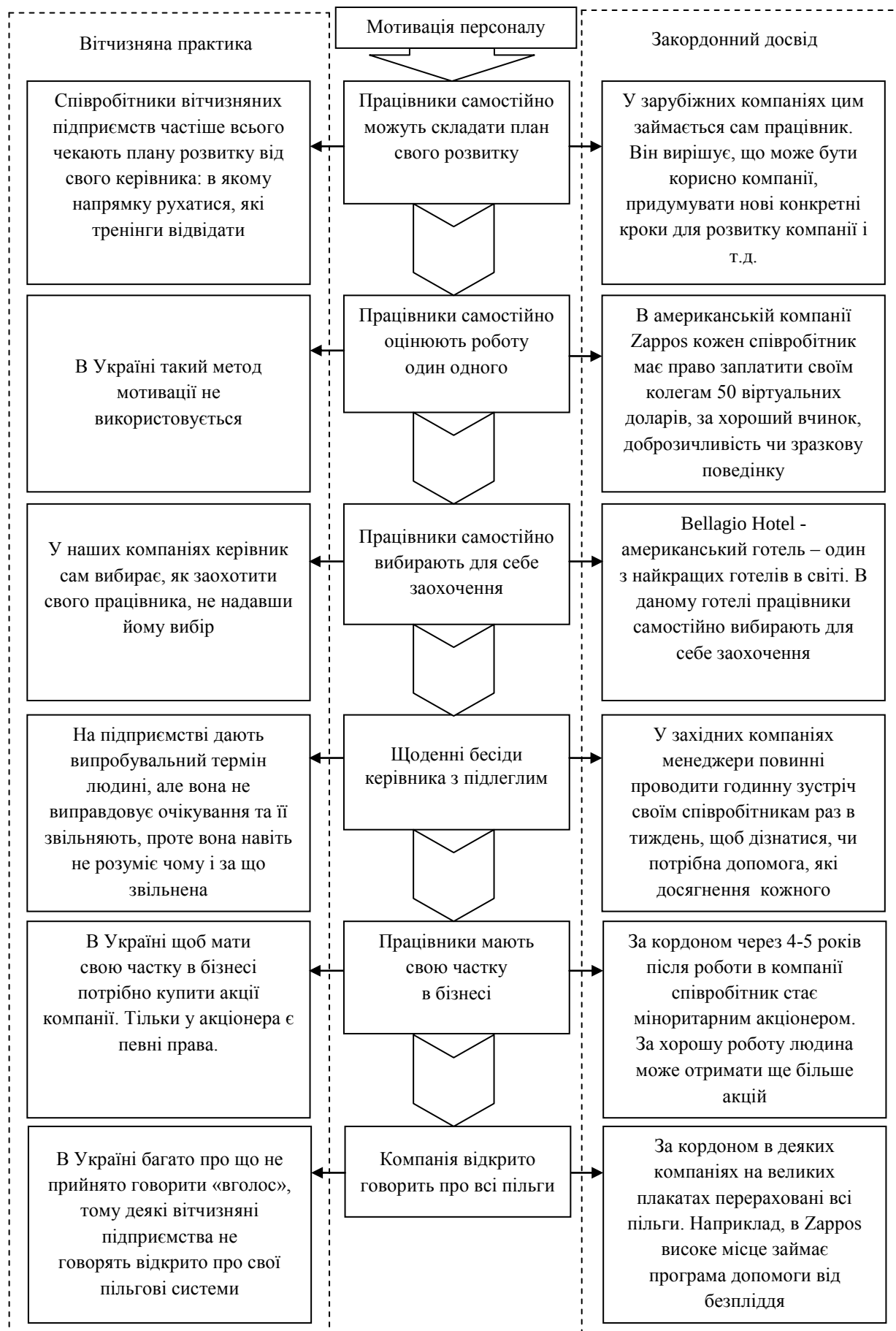


Рис. 2.15. Порівняльна характеристика підходів до мотивації персоналу на вітчизняних та закордонних підприємствах

Таблиця 2.13

**Карта елементів компенсаційного пакету  
в основі мотивації персоналу у різних країнах світу**

| Країна         | Види винагород |                                  |                          |                                |                                     |                   |
|----------------|----------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
|                | Бонуси         | Оплата праці в натуральній формі | Індивідуальні винагороди | Акції та опціони на їх купівлю | Матеріальні не фінансові винагороди | Додаткові виплати |
| Австрія        | ▲              | ▲                                |                          |                                | ▲                                   | ▲                 |
| Бельгія        | ▲              | ▲                                |                          |                                | ▲                                   |                   |
| Великобританія | ▲              | ▲                                | ▲                        | ▲                              |                                     |                   |
| Ізраїль        | ▲              |                                  |                          |                                |                                     | ▲                 |
| Іспанія        | ▲              | ▲                                | ▲                        |                                | ▲                                   |                   |
| Німеччина      | ▲              |                                  | ▲                        |                                |                                     |                   |
| Китай          | ▲              |                                  |                          | ▲                              |                                     |                   |
| Латвія         | ▲              |                                  |                          |                                | ▲                                   | ▲                 |
| Польща         | ▲              | ▲                                |                          |                                |                                     | ▲                 |
| Португалія     | ▲              | ▲                                | ▲                        |                                |                                     |                   |
| США            | ▲              |                                  | ▲                        | ▲                              | ▲                                   |                   |
| Угорщина       | ▲              |                                  | ▲                        |                                |                                     | ▲                 |
| Фінляндія      | ▲              |                                  | ▲                        |                                |                                     |                   |
| Франція        | ▲              |                                  | ▲                        |                                | ▲                                   |                   |
| Швеція         | ▲              | ▲                                | ▲                        |                                |                                     |                   |
| Японія         | ▲              |                                  |                          | ▲                              | ▲                                   |                   |

Проведений аналіз дозволяє узагальнити та систематизувати досвід зарубіжних країн щодо мотивації праці. Аналіз виявив співвідношення постійної, умовно-змінної та змінної частин у структурі оплати праці як: 54 % – постійна частина оплати праці (щомісячний оклад), 40 % – надбавка різного характеру, 6 % – премія і бонуси. Отже, половину заробітної плати працівників складають виплати стимулюючого характеру. Найбільш поширені бонусні виплати це: додаткова відпустка; послуги охорони здоров'я; виплати по материнству; виплати у випадку захворювань; безкоштовні телефонні дзвінки по корпоративному телефону; послуги з надання автомобілів в оренду, безкоштовний домашній Інтернет. Широке застосування бонусної системи пояснюється її перевагами: бонус орієнтує на результат винагороди, не стає постійним компонентом заробітної плати, не підвищуючи, таким чином, витрати на оплату праці [49].

Ефективним стимулом надання матеріальної допомоги у вигляді індивідуальної нагороди виявилися одноразові виплати – на житло, харчування, транспорт, культурні заходи й медичні витрати. У ході дослідження відзначено, що в зарубіжних країнах поширені нематеріальні винагороди: пільги, що

пов'язані із графіком роботи; матеріальні нефінансові винагороди; «винагороди-вдячності»; різні загальнофірмові заходи, які не стосуються безпосередньо роботи; винагороди, що пов'язані зі зміною робочого місця.

На особливу увагу, у дослідженні заслуговує практика таких зарубіжних країн як США, Франція, Японія, Великобританія, країни Скандинавії (Швеція, Норвегія, Фінляндія та Ісландія). Найбільш вдалимими моделями можна вважати англійську, американську, а також французьку моделі. Це можна пояснити тим, що дані моделі поєднують низку мотиваційних чинників та їх цілком реально застосувати на практиці. Систематизовані та узагальнені моделі мотивації праці, що діють за кордоном представлені на рис. 2.16 [63].

Відмітимо, що існуючі методи мотивації на американських підприємствах можливо розділити на дві групи: методи, які підтримують імідж підприємства та ті, що сприяють зростанню продуктивності та якості. Щодо першої групи методів, то вони забезпечують підбір та становлення більш кваліфікованого персоналу на своєму робочому місці, а інша група націлена на підтримку високого рівня ефективності [63]. Щодо англійської моделі, слід відмітити, що існують два різновиди системи оплати праці, зокрема грошова та акціонерна. Набуло широкого застосування система хиткої заробітної плати, що безпосередньо стосується прибутку. Даний розподіл відбувається залежно від участі працівника в отриманні прибутку підприємства [66, с. 19].

У Великобританії серед інструментів мотивації персоналу домінує так званий гнучкий графік роботи. Для прикладу, на підприємствах державної форми власності у 1990-х роках як експеримент було введено нову форму організації праці, що надає працівникам певну ступінь свободи, а саме можливості працювати як на робочому місці, так і вдома, враховуючи конкретні обов'язки працівника та згоди з керівництвом. При певних обставинах заздалегідь обговорюють кількість таких годин, зокрема можуть призначатись чіткі години щодо організації термінових зборів та обміну інформацією, а також інформування щодо основних аспектів нового завдання. Такого графіку слід притримуватись керівному складу, зокрема за контрактом на одному із підприємств, для керівника відділу бухгалтерії робочі години розподіляються у співвідношенні 75 до 25 %, а саме останні відводяться на роботу в домашньому режимі. Такий розподіл пояснюється специфікою робочих завдань, зокрема

перевіркою даних за комп'ютером.

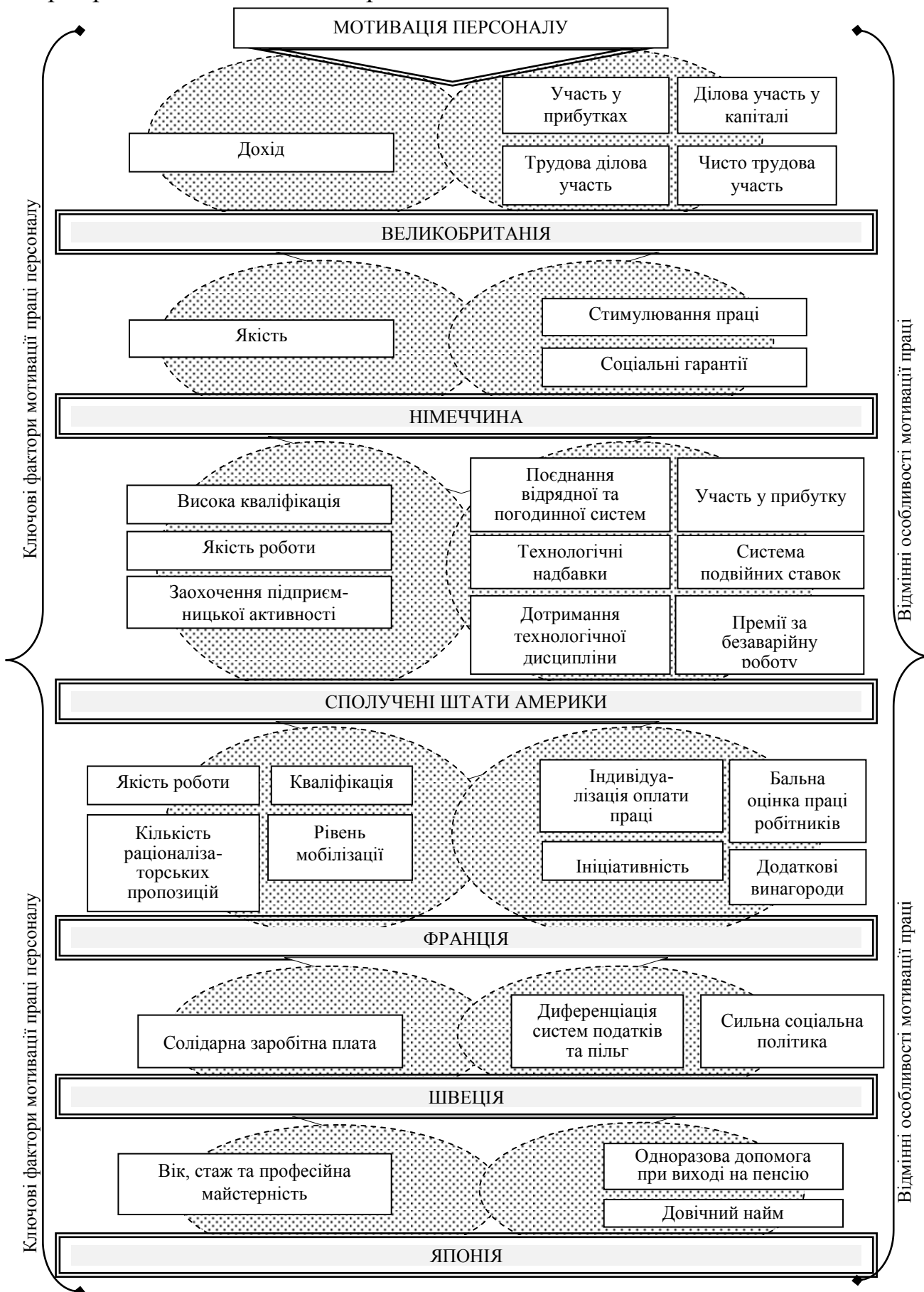


Рис. 2.16. Мотиваційні моделі в сфері праці провідних країн світу

Цей вид домашньої роботи, називається телероботою. Варто відзначити, певні недоліки такого режиму праці, зокрема ізоляція від співробітників, проте, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника в окремих випадках саме такий графік є домінуючим та посилює мотиваційний вплив. Зазначений експеримент дав змогу отримати позитивні результати, а тому запроваджений і на інших подібних закордонних підприємствах [66, с. 20].

Варто відмітити, що центральною ідеєю німецької мотиваційної моделі є людський фактор та враховує інтереси працівника як особистості, що розуміє свою відповідальність, тобто розуміння інтересів суспільства та пошук свого місця в системі «виробництво – споживання». Однак не кожний працівник в змозі працювати відповідно до вимог ринку. Зокрема, німецьке ринкове господарство носить назву соціального тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє несправедливість та захищає усіх беззахисних, а саме хворих людей, безробітне населення, а також людей похилого віку і дітей [63].

Варто зауважити, що ключовою передумовою суспільного консенсусу є соціальна справедливість. Науковці заходу стверджують, що вдале поєднання мотивації персоналу, а також соціальних гарантій продукують одну з ефективних, яка б забезпечувала б як економічний добробут, так і соціальні гарантії. Отже, модель мотивації персоналу в Німеччині формується за принципом соціальної орієнтованості, що ґрунтуються на гармонійному поєднанні мотивації та гарантій, що зумовлює побудову суспільства з відсутністю бідного населення [139].

Американська модель орієнтована, в першу чергу, на власний успіх кожного працівника. Враховуючи такий підхід, більш високого заохочення заслуговує більш активні люди, що займаються підприємництвом. Фундаментальним підґрунтям такої мотивації постає заробітна плата, яка піддається постійному перегляду за результатами атестацій, які періодично проводяться підприємством. Як приклад, на таких відомих американських підприємствах як «Форд» та «Дженерал Моторс» застосовуються різноманітні методи мотивації персоналу, більшість з яких мають матеріальний характер. Одним з розповсюджених підходів до нарахування заробітної плати є бальна оцінка та разом з цим диференціація рівня складності виконуваних робіт враховуючи кваліфікаційні ознаки, фізичні зусилля тощо. Варто зауважити що

одну третю частини заробітної плати складає винагорода за якість продукції, підвищення рівня продуктивності та економії сировини [174, с. 124].

Останнім часом все більшого значення у США набуває компенсаційний елемент системи мотивації – так званий «соціальний пакет», котрий застосовується у більшості розвинутих країн світу. Підприємство може запропонувати своєму працівнику варіанти компенсацій його праці, які можливо будуть мати для нього велике значення, порівняно з еквівалентною сумою грошової винагороди. За допомогою такого роду мотивації працівника роботодавець може вирішити ряд проблем – матеріального заохочення, створення здорового соціально-психологічного клімату, атмосфери довіри і співробітництва у колективі [174, с. 124].

Досить цікавим є компенсаційна система на одному з американських підприємств NetApp – персоналу надається початковий компенсаційний пакет, що містить [40]: по-перше, підвищення кваліфікаційного рівня, за рахунок участі в програмі підприємства, а саме певного освітнього ресурсу, до якого мають доступ лише працівники підприємства, клієнти та партнери; по-друге, матеріальна підтримка працівників, що усиновили дитину; по-третє, дана мотиваційна програма на підприємстві надає можливість працівникам отримувати до п'яти днів в календарному році зі збереженням заробітної плати, з метою участі в волонтерських роботах.

Доцільно зауважити, що майже всі підприємства США надають послуги медичного страхування своїм працівникам окрім іншого ряду винагород. Деякі американські компанії використовують так звані «медичні плани», що включають у себе план «Дандист» або план «Віжион» (офтальмологія), як елемент компенсації працівнику послуг лікарів відповідного профілю. На деяких підприємства країни США пропонуються такі елементи компенсацій, як «плани покриття», тобто повний або частковий розрахунок за паркову, масове перевезення персоналу, багажний фонд. Існує програма конфіденційності матеріальної допомоги сім'ї працівника, яка включає також візити представників роботодавця з метою виявлення проблемних сфер життя і надання такої підтримки [174, с. 124].

Більшість роботодавців США надають працівникам соціальні пакети, які включають в себе оплачувані свята і відпустки, страхування життя і здоров'я, а

також інші менш поширені пільги, такі як допомога в турботі про дітей і додаткове страхування по безробіттю. Соціальні пакети можуть бути різними для тих, хто працює повний робочий день і за сумісництвом. Вони також залежать від того, чи є роботодавець приватної або державної організацією. Багато працівників захищені від втрати доходу, пов'язаної з хворобою або травмою. Це передбачає оплачуваний лікарняний, страхування здоров'я, страхування від нещасних випадків, а також виплату допомоги у період довгострокової непрацездатності. Оплачуваний лікарняний, страхування здоров'я, страхування від нещасних випадків являють собою короткострокову підтримку. Оплачуваний лікарняний надається співробітникам на кілька повністю оплачуваних днів кожен рік і покриває випадки хвороби або травми. У разі захворювань або при нещасних випадках співробітникам виплачується компенсація в розмірі частини заробітної плати протягом 6–12 місяців [174].

Компенсація у період довгострокової непрацездатності також включає в себе частину заробітної плати, але виплачується більш тривалий час, ніж при захворюванні або нещасному випадку. Такі компенсації зазвичай виплачуються до повного відновлення співробітника або до його відходу на пенсію. Також багато пенсійні плани надають частково або повністю непрацездатним співробітникам можливість піти на пенсію раніше звичайного терміну [130].

Цікавим є досвід США стосовно системи гнучких компенсацій, які дозволяють співробітникам вибирати з того, що колись вибрав роботодавець. Ці плани дозволяють їм розподіляти внесок роботодавця у систему компенсацій по-своєму. Зазвичай співробітники можуть отримати додаткові компенсації за рахунок скорочення заробітної плати. Такі плани обирає 6% всіх працівників [63].

Інші пільги, оплачувані роботодавцем, включають в себе різноманітну допомогу співробітникам. Програми допомоги співробітникам зазвичай призначені для працівників які мають проблеми з алкоголем чи наркотиками, а також, що мають емоційні або фінансові проблеми, які впливають на ефективність роботи. Програми оздоровлення, що включають в себе фітнес, боротьбу з курінням, стрес-менеджмент і семінари для бажаючих схуднути, спрямовані на запобігання проблем, які можуть призвести до втрати здоров'я. Популярними пільгами, не пов'язаними зі здоров'ям, є освітні програми. Вони включають в

себе часткову або повну оплату отримання співробітником вищої освіти, зазвичай в акредитованому ВНЗ.

У нашому дослідженні варто відмітити досвід мотивації персоналом такої країни як Франція. Французькій моделі мотивації персоналу притаманне різноманіття економічних інструментів. Оплата праці персоналу включає два аспекти: індексацію заробітної плати та індивідуалізацію оплати праці [63]. Як правило, на французьких підприємствах використовується бальна система оцінки за кількома критеріями: професійна обізнаність, продуктивність та якість роботи, ініціативність. Також, у Франції працівники намагаються не перепрацьовувати, адже як свідчать статистичні дані у них в середньому робочий тиждень становить 35 годин, на відміну від 40 годин в інших країнах Європи [103].

Більшість працівників віддають перевагу гнучкому графіку роботи, нематеріальним методам мотивації. Деякі французькі підприємства, надають своєму працівнику індивідуалізовану заробітну плату. Варто відмітити, що індивідуалізація заробітної плати використовується переважно для управлінського персоналу. По відношенню робітників цей принцип застосовується рідше. Однак, є підприємства, які використовують індивідуалізацію заробітної плати по відношенню до всіх категорій персоналу. Більшість французьких підприємств притримується системи надбавок до заробітної плати, які складають не менше 1/7 величини заробітної плати. Не менш важливими французи рахують медичне і соціальне страхування за рахунок підприємства [103].

У дисертаційному дослідженні, правомірно відмітити, особливості мотиваційної моделі в Швеції, яка спрямована на соціальну врівноваженість, а також перерозподіл національного доходу країни з метою зниження рівня малозабезпеченого населення. Іншими словами, на підприємствах працівники з однаковою кваліфікацією призначено однакову виплату заробітної плати при умові виконання однакової роботи. У Швеції активно впроваджують соціальні пакети на підприємствах. Якщо у співробітника виникла необхідність в консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітникові дві оплачувані години – впродовж них він може спокійно відправитися в лікарню, а якщо підлеглий впродовж трьох місяців був відсутній на роботі – наприклад, по хворобі, - то він отримує один додатковий сплачений день відпочинку [101].

Щодо досвіду мотивації персоналу на підприємствах такої країни як Японія, то японські відділи мотивацій на підприємстві – це мозкові, аналітичні центри, що акумулюють все найсвіжіше та передове у сфері організації праці та її оплати, а також розробки ефективних моделей стимулювання і мотивації своїх працівників, держава цими питаннями не займається. Воно надає повну самостійність і творчість самим підприємствам, у т.ч. державним. Велике значення надається «колективному розуму», творчим здібностям працівника, формуванню «гуманної атмосфери на підприємстві з використанням ідеологічних концепцій Конфуція, з орієнтацією на терпимість, простоту, скромність у відносинах між співробітниками. Носіями такого «сімейного клімату», сформованих традицій, усталеного в фірмі порядку є старше покоління співробітників, а закономірність формування вікової структури дозволяє стійко зберігати усталене стан [124].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, де працює працівник, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною формою батьківства, де батько є підприємство, а сином виступає працівник. Досить високу мотивацію до праці забезпечують широкі можливості кар'єрного і професійного зростання. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність відмінно мотивує співробітників [40].

Варто виокремити основні п'ять аспектів, що характеризують японську модель мотивації персоналу: 1) прямопропорційна залежність оплати праці від віку та стажу працюючого; 2) заробітна плата залежить від основним життєвих подій працівника, а саме перше робоче місце, одруження та народження дитини, придбання житла у кредит); 3) пряма залежність заробітної плати від індивідуальних внесків працівника; 4) залежність виплати заробітної плати від загальних результатів підприємства; 5) низький рівень диференціації в оплаті праці, тобто лише втричі заробітна плата працівника з найнижчою кваліфікацією відрізняється від працівників з вищим кваліфікаційним рівнем. Успіх японського досвіду мотивації персоналу полягає в корпоративному управлінні, праці та управлінні працею, навколишньому середовищу. Але, як і будь-яка система, японська відчуває злети і падіння різного характеру, що викликає проведення реформ, заснованих на концепції динамізму.

Провівши аналіз зарубіжного досвіду мотивації персоналу у нашому дисертаційному дослідженні, доцільно визначити чітке розмежування підходів щодо неї, до прикладу у Японії акцент ставиться на внутрішні якості працівника, а у США – грошова винагорода понад усе. Разом з тим, єдиного підходу щодо мотивації, яка б мала позитивний ефект сформувати не можливо, тим паче яка б могла діяти тривалий час. Саме тому існує необхідність у впровадженні індивідуалізованого підходу та періодичному перегляду його структури. Питання мотивації персоналу має багатогранний характер, однак до сьогодні науковці не дійшли до єдиного бачення мотивації на промислових підприємствах. На нашу думку, для кожного працівника необхідно сформувати мотивацію враховуючи індивідуалізований підхід [174, с. 125]. Позитивна тенденція зарубіжного досвіду дозволяє стверджувати, що матеріальні та моральні методи мотивації дають можливість успішно застосовувати їх для вирішення завдань із підвищення трудової активності працівників. На жаль, в Україні, підприємства якщо і застосовують зарубіжний досвід, пов'язаний із підвищенням мотивації персоналу, то, як правило, класичного характеру, акцентуючи увагу на «маніпуляції заробітною платою та нарахуванням додаткових виплат», залежно від досягнень підприємства та результатів його діяльності. Запровадження закордонного досвіду, щодо мотивації є корисним в практиці нашої країни. Однак, при формуванні мотивації персоналу необхідно враховувати ціннісне спрямування працівника, його погляди на майбутнє та прагнення до успіху. Звичайно, в нашій державі варто орієнтуватися на досвід західних колег, але ні в якому разі не копіювати його, адже механічне перенесення зарубіжного досвіду в наші умови не дасть ніякого позитивного результату. Проте не варто забувати про те, що нематеріальні інструменти заохочень працівників компанії можна і треба використати тільки у тому випадку, коли задоволені фінансові потреби співробітників.

### 2.3. Вітчизняний досвід мотивації персоналу на промислових підприємствах з використанням компенсаційного пакету

Стан та динаміка матеріального стимулювання працівників є основним

аспектом мотиваційного впливу на трудовий потенціал працівників та підприємства. Важливо не лише оцінювати величину коштів, спрямованих на оплату праці, а й виділяти критерії розподілу матеріальних потоків між працівниками з позиції кращого використання трудового потенціалу підприємства. Мова йде про використання різноманітних ознак класифікації працівників підприємства, які враховуються при визначенні переліку матеріальних та нематеріальних стимулів. Зазначені ознаки закріплюються відповідними документами підприємства, зокрема колективним договором, окремими положеннями [70].

За інформацією досліджуваних підприємств, нами було узагальнено матеріали у табл. 2.11 з метою виявлення спільних тенденцій і врахування їх при розробці рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом підприємства на мотиваційних засадах.

Таблиця 2.14

**Диференціація засобів мотиваційної політики досліджуваних підприємств за категоріями працівників**

| Підприємство /<br>Ознака класифікації працівників | ПАТ «Завод<br>«Темп»» | ДП «Новатор» | ПАТ<br>«Укрелектроапарат» | ДП «Красилівський<br>агрегатний завод» | Волочеський<br>машинобудівний завод<br>ПАТ «Мотор Січ» |
|---------------------------------------------------|-----------------------|--------------|---------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Рівень освіти                                     | +                     | +            | +                         | +                                      | +                                                      |
| Умови праці                                       | +                     | +            | +                         | +                                      | +                                                      |
| Кваліфікація                                      | -                     | +            | +                         | -                                      | -                                                      |
| Унікальність фахівця                              | -                     | -            | +                         | -                                      | -                                                      |
| Вік                                               | -                     | +            | -                         | +                                      | -                                                      |
| Стать                                             | -                     | -            | -                         | -                                      | -                                                      |
| Сімейний стан                                     | -                     | +            | -                         | -                                      | -                                                      |
| Загальний досвід роботи                           | -                     | -            | -                         | -                                      | -                                                      |
| Досвід роботи на цьому підприємстві               |                       | +            |                           |                                        |                                                        |

\*узагальнено і доповнено автором на основі [80, 89, 96, 169, 178]

Знак «+» у табл. 2.14 вказує на використання зазначеної ознаки групування працівників для диференціації засобів мотиваційної політики на відповідному підприємстві. Знак «-» свідчить про невикористання такої ознаки групування.

Наведені у табл. 2.14 ознаки класифікації можуть використовуватись для диференціації матеріальних та нематеріальних засобів. Зокрема, ознака поділу

працівників за сімейним станом є підставою для застосування до окремих категорій пільгового отримання житла або ж для формування мотиваційної політики, орієнтуючись на відмінностях, що є у мотиваційному профілі сімейних та несімейних працівників. Аналіз трудового потенціалу підприємств і наведеної у табл. 2.14 інформації дозволяє констатувати відсутність належного мотиваційного механізму, що базується на особливостях колективу кожного підприємства. Диференціація стимулів за рівнем освіти на всіх підприємствах виражається у різниці в рівнях оплати праці окремих категорій персоналу. Це обумовлює невелику частку працівників, що проходили навчання взагалі і дуже низьку чисельність працівників, які навчались або підвищували кваліфікацію у закладах вищої освіти. За таких умов проблемним є стимулювання особистого розвитку окремих працівників, а отже і трудового потенціалу підприємства в цілому [75]. Різниця в оплаті праці працівників із шкідливими та небезпечними умовами праці передбачена законодавством і є обов'язковою для усіх суб'єктів господарювання. Потрібно відмітити, що у підприємств галузі чисельність працівників, зайнятих в шкідливих умовах становить в середньому 20 %.

Оцінка елементів матеріального впливу на рівень оплати праці проведена за такими характеристиками: достатність рівня заробітної плати, залежність розміру премії від затрат робочого часу, обсягу і якості виконаної роботи, результатів індивідуальної та групової роботи (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Оцінка респондентами окремих елементів  
матеріального впливу на рівень оплати плати**

| Елементи матеріального впливу                                               | Варіант відповіді | Кількість осіб | P $\pm$ t %    |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Достатній рівень заробітної плати                                           | Так               | 37             | 58,7 $\pm$ 6,2 |
|                                                                             | Ні                | 26             | 41,3 $\pm$ 6,2 |
| Залежність розміру премії від затрат робочого часу                          | Так               | 53             | 84,1 $\pm$ 4,6 |
|                                                                             | Ні                | 10             | 15,9 $\pm$ 4,6 |
| Залежність розміру премії від обсягу і якості виконаної роботи              | Так               | 26             | 41,3 $\pm$ 6,2 |
|                                                                             | Ні                | 37             | 58,7 $\pm$ 6,2 |
| Залежність розміру премії від результатів індивідуальної та групової роботи | Так               | 47             | 74,6 $\pm$ 5,5 |
|                                                                             | Ні                | 16             | 25,4 $\pm$ 5,5 |

\* складено автором

Як свідчать результати дисертаційного дослідження лише шість респондентів, що становить 9,5 % в цілому задоволені рівнем заробітної плати, тоді як кожний

третій, а це 31,7 % вважає, що не задоволений, 39,7 % більше незадоволені ніж задоволені, та 58,7 % навпаки, а 98,4 % опитуваних відмітили важливість матеріальних заохочень. Аналізуючи відповіді опитуваних стосовно діючої мотивації свідчить, що в певній мірі розмір премії залежить від витраченого часу (84,1 %), як відмітили респонденти, а також 58,7 % з них відмітили, що при визначенні премії не зазначається залежність її розміру від обсягу і якості їх роботи.

Слід зазначити, що кожний третій з опитуваних зазначив необхідність тісного зв'язку розміру заробітної плати з виконаною роботою за часом.

Про важливість нематеріальних стимулів мотивування праці відзначили 92,1 % респондентів. Найвищу оцінку в 10 балів отримали серед респондентів такі нематеріальні стимули (63,1 %), позитивна психологічна атмосфера в колективі (60 % респондентів), повага в колективі (52,3 %). Однак, деякі нематеріальні чинники не були відмічені як позитивні серед респондентів. Близько половини опитаних оцінили такі матеріальні стимули як участь у прийнятті управлінських рішень, можливість кар'єрного росту та творчої реалізації у роботі, неформальні заходи як вид нематеріального стимулювання в 0 балів 77,8 % респондентів відзначили, що за час їх трудової діяльності у закладі до них не застосовувалися матеріальні стягнення, у випадку визначення неотримання бажаних результатів.

Оцінка респондентами факторів, що можуть впливати на збільшення їх продуктивності праці, показала на важливість наступних характеристик:

- суттєве зростання рівня заробітної плати ( $76,2 \pm 5,4$  % респондентів);
- матеріальна зацікавленість у результатах праці ( $74,6 \pm 5,5$  %);
- перспективи і можливість для підвищення кваліфікації ( $73,0 \pm 5,6$  %);
- преміальні доплати за обсяг і якість профілактичної діяльності ( $69,8 \pm 5,8$  %);
- використання в практиці ефективних методів роботи ( $69,8 \pm 5,8$  %);
- доступ до мережі Інтернет ( $63,5 \pm 6,1$  %);
- врахування при визначенні стимулюючої частини заробітної плати тільки тих показників, на які працівник має можливість реально впливати ( $57,1 \pm 6,2$  %);
- гарантія стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту ( $55,6 \pm 6,3$  %);
- використання автоматизованих робочих місць, електронного документообігу ( $50,8 \pm 6,3$  %).

При проведенні аналізу факторів, які пов'язані з ризиком незадоволеності

рівнем оплати праці, застосовано метод побудови і аналізу багатофакторних логістичних моделей регресії. Для побудови моделі використано п'ять факторних ознаки, що пов'язані з ризиком негативного визначення рівня заробітної плати: важливість збільшення контролювання адміністрацією трудової дисципліни, важливість суттєвого її зростання, важливість преміальних доплат за обсяг і якість діяльності, важливість врахування при визначенні стимулюючої частини заробітної плати лише показників, що працівник може скоригувати. Відмітимо, що логістична модель регресії, яка сформована на даних змінних є адекватною ( $p < 0,001$  за критерієм  $i$ -квадрат) та погоджує наявність взаємозв'язку ( $AUC = 0,86$ ; 95 % ДІ: 0,75–0,93). Оптимальна межа прийняття рішення для розрахунку визначено шляхом максимізації Youden Index. При умові оптимальної межі чутливість становить 83,3 % (95 % ДІ: 62,6 % – 95,3 %), специфічність – 76,3 % (95 % ДІ: 59,8 % – 88,6 %). Коефіцієнти побудованої логістичної моделі наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Коефіцієнти п'ятифакторної логістичної моделі прогнозування ризику  
негативної оцінки рівня оплати праці**

| Факторна ознака                                                                                                                                  | Значення коефіцієнта моделі, $b \pm m$ | Рівень значущості відмінності коефіцієнта від 0 | ВІШ (95 % ДІ)     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|
| Важливість підвищення адміністративного контролю за трудовою дисципліною                                                                         | $-1,1 \pm 0,5$                         | 0,02*                                           | 0,32<br>0,12–0,85 |
| Важливість суттєвого зростання заробітної плати                                                                                                  | $2,1 \pm 0,8$                          | 0,01*                                           | 8,3<br>1,6–42,4   |
| Важливість преміальних доплат за обсяг і якість робіт                                                                                            | $1,7 \pm 0,9$                          | 0,05*                                           | 5,5<br>1,0–29,5   |
| Важливість використання в практиці ефективних методів роботи                                                                                     | $-1,2 \pm 0,7$                         | 0,06                                            | –                 |
| Важливість врахування при визначенні стимулюючої частини заробітної плати тільки тих показників, на які робітник має можливість реально впливати | $-1,3 \pm 0,7$                         | 0,05                                            | –                 |
| Const                                                                                                                                            | -3,0                                   | –                                               | –                 |

\* складено автором

Проведеним аналізом, виявлено, що, на думку респондентів, рівень заробітної плати не має впливу на підвищення мотивації. Основним підґрунтям щодо її підвищення, на думку персоналу, є чітке виконання ними своїх функціональних обов'язків та врахування адміністрацією підприємства при прийнятті рішень щодо матеріальних та нематеріальних стимулів результатів

діяльності працівників та виконання трудової дисципліни.

Результати дослідження свідчать, що підвищення контролю трудової дисципліни працівників зменшує ризик негативної оцінки рівня заробітної плати респондентами ( $p = 0,02$ ), ВШ = 0,32 (95 % ДІ: 0,12–0,85) на кожний ступінь.

Серед усіх підприємств, що досліджувались, додаткові групування працівників для підбору відповідного мотиваційного інструментарію використовувались лише у ДП «Новатор» та ПАТ «Укрелектроапарат». У зв'язку з цим виникає потреба детальнішого дослідження використовуваних мотиваторів саме на цих підприємствах. Відповідно до отриманої від менеджменту підприємств інформації нами побудована табл. 2.14.

Таблиця 2.17

**Підстави для матеріального стимулювання працівників ДП «Новатор»**

| Підстава для нарахування премій працівникам                                                 | Цільова група                          | Повторюваність (періодичність) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| Поєднання посад, розширення зон обслуговування, заміщення робіт                             | Весь персонал                          | Повторювана                    |
| Виконання особливо важливих виробничих завдань                                              |                                        | Разова                         |
| Досягнення планових показників підрозділом                                                  |                                        | Повторювана                    |
| Позитивні фінансові результати роботи підприємства                                          |                                        |                                |
| Удосконалення розрахунків з дебіторської заборгованості                                     |                                        | Весь персонал відділ збуту     |
| Удосконалення розрахунків при проведенні експортно-імпортних операцій                       |                                        |                                |
| Збір, зберігання та здача лому і відходів кольорових та дорогоцінних металів і макулатури   | Весь персонал                          | Разова                         |
| Економія енергоносіїв                                                                       |                                        |                                |
| Реалізація обладнання, що не використовується на підприємстві                               |                                        |                                |
| Рационалізаторська пропозиція                                                               |                                        |                                |
| Зниження трудомісткості робочої програми                                                    |                                        |                                |
| Доплата за супровід вантажів                                                                | Робітники                              |                                |
| Виконання особливо важливих робіт з ремонту обладнання із ЧПУ в цехах основного виробництва | Водії                                  |                                |
| Виконання особливо важливих робіт з ремонту обладнання із ЧПУ в цехах основного виробництва | Робітники                              |                                |
| Здача в оренду виробничих побутових приміщень                                               | Керівники структурних підрозділів      | Повторювана                    |
| Своєчасна оплата квартплати                                                                 | Працівники житлово-комунального центру | Повторювана                    |

\* узагальнено і доповнено автором на основі [80, 89, 96, 169, 178]

На основі даних табл. 2.17 можна виділити декілька особливостей мотиваційного менеджменту ДП «Новатор»:

– використання поряд із традиційними підставами для преміювання, наприклад, за розширення зон обслуговування, нетипових, наприклад, за збір,

здавання вторинної сировини;

- оптимізаційна (антикризова) спрямованість встановлених премій, що полягає у винагороді за здачу в оренду виробничих побутових приміщень, реалізацію обладнання, що не використовується на підприємстві;

- вузькоспеціалізованість окремих винагород, наприклад, водіям за супровід вантажів, працівникам житлово-комунального центру за платіжну дисципліну жителів;

- адаптованість до умов підприємства, адже зазначені властивості свідчать про врахування особливостей, проблемних і важливих напрямків його функціонування [81].

Аналізуючи наявну на ДП «Новатор» мотиваційну політику, вважаємо за необхідне відмітити недотримання на практиці менеджментом підприємства одного з ключових принципів ефективного мотиваційного механізму формування та використання трудового потенціалу підприємства, а саме принципу гнучкості (прогресивності). Серед методів мотивації, що використовуються на підприємстві переважна більшість здійснюється у матеріальній формі. Інструменти, що застосовуються традиційно представлені надбавками та доплатами.

У табл. 2.18 нами узагальнено перелік, підстави та характер матеріальних стимулів, що діють на ПАТ «Укрелектроапарат».

Аналізуючи інструментарій, що використовується для управління трудовим потенціалом у ПАТ «Укрелектроапарат», звертаємо увагу на незначну частку соціальних мотиваторів, які обмежені мінімальним розміром та надаються у вигляді матеріальної допомоги при народженні дитини, смерті, родичів одруженні працівника. Підприємство також здійснює відповідно до законодавства фінансування придбання необхідних спеціальних засобів захисту.

Серед нематеріальних мотиваторів, що суттєво впливають на трудову діяльність працівників підприємства, варто відмітити високу результативність його господарської діяльності і важливе для працівників відчуття стабільності.

Ключові положення управління персоналом ДП «Красилівський агрегатний завод» відповідно до законодавства закріплено у Колективному договорі підприємства, який оновлюються через кожних два роки. Коригувань зазнають статті, що містять посилання на внутрішні документи, ті, що стосуються оплати

праці і переглядаються на державному рівні.

Таблиця 2.18

**Характеристика елементів матеріального стимулювання  
ПАТ «Укрелектроапарат»**

| Підстава для нарахування премій працівникам                                                                                            | Цільова група                               | Повторюваність (періодичність) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| Доплата                                                                                                                                |                                             |                                |
| Суміщення професій (посад)                                                                                                             | Весь персонал                               | Повторювана                    |
| Розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт                                                                             | Робітники                                   |                                |
| Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника                                                                                  | Весь персонал                               | Разова                         |
| Робота у важких, шкідливих умовах праці                                                                                                | Робітники                                   | Повторювана                    |
| Інтенсивність праці робітників, що працюють на конвеєрах, поточних та автоматичних лініях                                              |                                             |                                |
| Робота у вечірній час при багатозмінному режимі                                                                                        |                                             |                                |
| Освоєння нових норм трудових затрат                                                                                                    |                                             | Разова                         |
| Керівництво бригадою                                                                                                                   |                                             | Повторювана                    |
| Надбавка                                                                                                                               |                                             |                                |
| Висока професійна майстерність                                                                                                         | Робітники                                   | Повторювана                    |
| Високі досягнення в праці                                                                                                              | Весь персонал                               | Повторювана                    |
| Виконання особливо важливої роботи на строк її виконання                                                                               | Весь персонал                               | Разова                         |
| Своєчасне і якісне виконання доведених обсягів виробництва (завдань) та покращання виробничих показників                               | Керівники, професіонали, фахівці, службовці | Разова                         |
| Постійне і планомірне підвищення якості продукції, її технічного рівня, надійності та конкурентоспроможності та технології виробництва | Керівники, професіонали, фахівці, службовці | Повторювана                    |
| Активна участь в розробці і впровадженні заходів по зниженню собівартості продукції та підвищенню продуктивності праці                 |                                             |                                |
| Недопущення перевитрат планового фонду зарплати по підрозділу та дотримання планової чисельності по категоріях працюючих               |                                             |                                |
| Покращення умов праці, недопущення порушень вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої дисципліни                               |                                             |                                |

\* узагальнено і доповнено автором на основі [80, 89, 96, 169, 178]

Відповідно до теми нашого дослідження важливо проаналізувати практику використання елементів мотиваційного механізму менеджментом й інших підприємств. ДП «Красилівський агрегатний завод» перебуває у державній власності і на початок 2015 р. належав до списку стратегічних об'єктів, що не можуть бути приватизовані. Цей факт має значення для аналізу особливостей управління трудовим потенціалом підприємства. Не заважаючи на домінуючу у науковій літературі думку про другорядність додаткової заробітної плати для мотивації працівників вважаємо за потрібно наголосити на нижчому її рівні у порівнянні із середньогалузевими державними показниками. Додаткові виплати

до основної заробітної плати підприємства наведені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Підстави для нарахування надбавок та доплат працівникам  
ДП «Красилівський агрегатний завод»**

| Підстава для нарахування премій працівникам                                                            | Цільова група     | Повторюваність (періодичність) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Суміщення професій (посад)                                                                             | Весь персонал     | Повторювана                    |
| Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника                                                  | Весь персонал     | Разова                         |
| На період освоєння нових норм трудових затрат                                                          | Робітники         |                                |
| За роботу з ненормованим робочим днем водіям                                                           | Водії             | Повторювана                    |
| Робота у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці                        | Робітники         |                                |
| Робота у нічний час                                                                                    |                   |                                |
| Робота у вечірній час при багатозмінному режимі                                                        |                   |                                |
| Керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)                                   |                   |                                |
| Класність водіїв легкових і вантажних автомобілів, автобусів (за списком згідно рішення адміністрації) |                   |                                |
| Високі досягнення в праці                                                                              | Весь персонал     |                                |
| Виконання важливої роботи                                                                              |                   |                                |
| Виконання складної та унікальної роботи (за погодження із керівником підприємства)                     | Основні робітники | Разова                         |

\* узагальнено і доповнено автором на основі [80, 89, 96, 169, 178]

Наведений перелік доплат та надбавок дозволяє відмітити певні особливості підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарювання. В основі встановлених виплат законодавчо закріпленні гарантії підприємства на оплату праці, як, наприклад, за шкідливі умови праці, понаднормову роботу та роботу у нічний час. Крім того, на усіх підприємствах, що аналізуються встановлювались додаткові виплати за виконання важливих завдань, класність водіїв, розширення зон обслуговування. Проте необхідно відмітити певні особливості ДП «Красилівський агрегатний завод»:

– більшість підстав для виплати доплат та надбавок спрямовані на робітників, і лише окремі можуть бути застосовані до інших категорій працівників. Це на нашу думку є суттєвим недоліком у менеджменті підприємства, адже відсутність мотиваційних важелів, що спрямовані на окремі групи керівників, спеціалістів та враховують специфіку їх роботи дозволяють в кращій мірі реалізувати трудовий потенціал окремих працівників та усього підприємства;

– у переліку відсутні додаткові виплати, пов'язані з організацією діяльності підприємства, наприклад, що нараховуються за виконання планів.

Це, на нашу думку, не формує у працівників відчуття єдності колективу, зацікавленості у покращенні результатів господарської діяльності підприємства, тобто не функціонують мотиваційні засоби, спрямовані на реалізацію потенціалу трудового колективу підприємств;

– неврахування у системі існуючих виплат стану та особливостей підприємства та відсутність будь-яких надбавок і доплат, що спрямовані на покращення стану підприємства, які мають місце у ДП «Новатор» та ПАТ«Укрелектроапарат». Така ситуація, на нашу думку, вказує на відсутність мотиваційних заходів, спрямованих на збільшення реалізації трудового потенціалу усього підприємства.

Одна із ключових компонентних складових компенсаційного пакету, як було відмічено раніше, є соціальні виплати, які в сукупності на кожному окремому підприємстві формують соціальний пакет. Разом з тим, заробітна плата сприяє залученню нових та утриманню працюючих високопрофесійних працівників. Досліджуючи особливості формування компенсаційного пакету на промисловому підприємстві 63 % опитаних, що становить 121 особу відмітили, що на підприємствах де вони працюють, їм надають компенсаційний пакет, у решті підприємств він відсутній.

У цілому серед опитаних представників промислових підприємств 46 % відповіли, на їх підприємствах застосовуються практика надання компенсаційних пакетів, з цих підприємств на 74 % підприємств компенсаційні пакети в тому чи іншому обсязі надаються всім категоріям персоналу, на 13 % відсотках підприємств соціальні пакети надаються тільки топ-менеджменту та середній ланці управлінського персоналу, на 8 % підприємств компенсаційні пакети надаються тільки топ-менеджменту. Варто відмітити, що учасники опитування приймали у ньому участь на добровільних засадах. Серед працівників, які відмітили, що на їх підприємствах, є компенсаційний пакет, 11 % опитуваних зазначили, що даний пакет лише для окремих категорій працівників, як правило, це керівники. Відсутність у компенсаційному пакеті певної частини персоналу соціальних виплат погіршує партнерські взаємовідносини керівництва та найманими працівниками, а також нівелює у працівників почуття захищеності спричиняє послаблення мотивації. Результати дисертаційного дослідження шляхів щодо формування компенсаційного пакету, які діють на досліджуваних

промислових підприємствах, представлено на рис. 2.17.

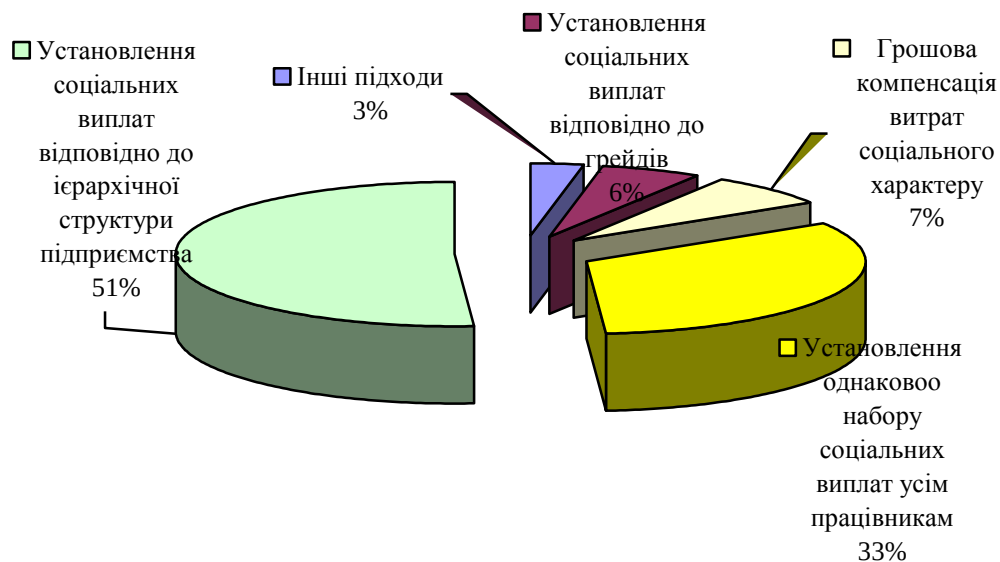


Рис. 2.17. Підходи до формування компенсаційного пакету, що використовуються на вітчизняних підприємствах

Результати проведеного у дисертаційному дослідженні опитування засвідчують, що найчастіше на промислових підприємствах у компенсаційному пакеті наступні складові: по-перше, мобільний зв'язок (73 % опитуваних відмітили, що їм надаються соціальні пакети); по-друге, медичне страхування (72 %); по-третє, компенсація автомобільних витрат чи оплата проїзних квитків (40 %); по-четверте, додаткова оплачувана відпустка (36 %); по-п'яте, безоплатні обіди чи оплата харчування у їдальні підприємства (35 %); по-шосте, компенсування навчання (31 %), а також надання вихідної допомоги (29 %). Зазначимо, що меншого поширення набули пільгові кредити (23 %), надання путівок на оздоровлення (22 %), оплата спортивного хоббі (22 %), страхування життя (21 %) та від нещасних випадків (18 %), а також пенсійне страхування (12 %).

Зауважимо, що статистичний аналіз кількості опцій, що містять компенсаційні пакети, проведено із застосуванням інструменту «Описова статистика» пакету «Аналіз даних» комп'ютерної програми Microsoft Office Excel. Вихідні дані представлені у додатку Д. Отримані результати аналізу подано в табл. 2.20.

За результатами аналізу, зауважимо, що середня кількість опцій, що містить компенсаційний пакет, які надаються персоналу на промислових

підприємствах, дорівнює 4,38, а медіанне значення – 4.

Таблиця 2.20

**Статистичні показники щодо кількості опцій, що містять компенсаційні пакети, які надаються найманим працівникам на промислових підприємствах**

| Статистичний показник | Значення |
|-----------------------|----------|
| Середнє               | 4,38     |
| Стандартна помилка    | 0,184    |
| Медіана               | 4        |
| Мода                  | 5        |
| Стандартне відхилення | 2,026    |
| Дисперсія вибірки     | 4,104    |
| Ексцес                | 0,07     |
| Асиметричність        | 0,519    |
| Інтервал              | 9        |
| Мінімум               | 1        |
| Максимум              | 10       |
| Сума                  | 530      |
| Рахунок               | 121      |

За розрахунками широкоживаним є п'ятиопційний компенсаційний пакет. Враховуючи дані табл. 2.20, визначимо коефіцієнт варіації за формулою:

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне (стандартне) відхилення;  $\bar{x}$  – середнє арифметичне значення.

Коефіцієнт варіації дорівнює:  $\frac{2,03}{4,38} \cdot 100 = 46,3\%$ . Доцільно зауважити, що

враховуючи перевищення коефіцієнтом варіації відмітки 33 %, це свідчить про неоднорідність соціальних пакетів, які надаються на промислових підприємствах. Коефіцієнт асиметрії містить додатне значення (див. табл. 2.20) та більше 0,5 ( $A > 0,5$ ), що вказує про правобічну збільшену асиметрію розподілу промислових підприємств за кількістю опцій соціальних пакетів. Однак, додатне значення ексцесу ( $E_k > 0$ ) свідчить, що розподіл є більш гострим порівняно з нормою. Досліджуючи формування соціального пакету на промисловому підприємстві відмічено думку респондентів, зокрема щодо: актуальності внесення коректив у наявну практику побудови соціальних пакетів; категорій персоналу, яким надається соціальний пакет; оптимального підходу щодо побудови соціального пакету на промисловому підприємстві, де працюють опитувані працівники;

зацікавленості у відповідних соціальних виплатах.

Переважає більшість опитуваних, а саме 155 осіб, що у відсотковому значенні складає 81 % відмітили, що на досліджуваному промисловому підприємстві доцільно впроваджувати зміни, щодо побудови соціального пакету, зокрема де його застосовують необхідно, коригувати компонентні складові чи переглянути підхід до формування пакету в цілому. Також 20 опитуваних (10 %) відмітили, що їхній соціальний пакет не потрібно змінювати. Остання частка опитуваних не висловила своє бачення. Разом з тим, серед тих, хто відмітив необхідність переформування соціального пакету пропонує надавати його елементи усім категоріям персоналу. Загальна чисельність опитуваних респондентів, що віддали перевагу тому чи іншому підходу становить понад 155 осіб, оскільки окремі працівники відмітили два підходи. Варто відмітити, що визначені опитуваними працівниками підходи до формування соціальних пакетів певною мірою відрізняються від підходів, що практично застосовуються (рис. 2.20), однак соціальні виплати та заохочення переважають у структурі підприємства. Менша зацікавленість у підході щодо зрівненого набору соціального пакету для всіх, відмітили респонденти. Принцип шведського столу в інтерпретації формування соціального пакету також зацікавив опитуваних респондентів, а щодо принципу кафетерію отримав неоднозначну оцінку.

З метою визначення зацікавленості опитуваних на підприємствах у тих чи інших складових соціального пакету, включено у дослідження 20 % опитуваних, що зазначені та відмітили відсутність потреби в змінах складу. Такий склад компонентних складових, що діють на підприємстві, було відмічено як такі, що цікавлять опитуваних респондентів та як наслідок загальна кількість опитуваних становила 175 осіб. За результатами проведеного дослідження опитуваними респондентами відмічені наступні елементи, зокрема: медичне страхування (84 %), оплата навчання (68 %), оплата абонементу спортивних занять (60 %), оплаті мобільного зв'язку (59 %), надання пільгових кредитів (50 %), безоплатні обіди та харчування (43 %), а також вихідна допомога при припиненні дії трудового договору (38 %). Менша зацікавленість респондентів відмічена на оплату путівок (37 %), компенсацію транспортних витрат (35 %), пенсійне страхування (34 %), додаткова оплачувана відпустка (33%), страхування життя (31 %) і нещасних випадків (27 %). Оплата мобільного зв'язку, також відмічена респондентами і

пояснюється необхідністю за сучасних умов затребуваності засобами комунікацій.

У дисертаційному дослідженні також визначено зацікавленість опитуваними респондентами за допомогою інструменту «Описова статистика» пакету «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Вихідні дані для розрахунку наведено в додатку Д. Відмітимо результати статистичного аналізу, що подані в табл. 2.20.

За розрахунками, в середньому кількість опцій необхідних та достатніх для респондентів складає шість, а також найбільш бажана опція соціальних виплат. Отже, оптимальна кількість опцій компенсаційного пакету, що задовольнятиме потреби персоналу в отриманні відповідних благ, становить шість, що в середньому на дві опції більше, ніж містять соціальні пакети, які надаються найманим працівникам на вітчизняних підприємствах (табл. 2.21). Виходячи з її даних, визначимо коефіцієнт варіації у вигляді (3.1):  $44,15 / 58,28 \cdot 100 = 75,7\%$ .

Варто зауважити, що, враховуючи коефіцієнт варіації, який вище 33 %, це свідчить про неоднорідність опцій компенсаційного пакету. Також, доцільно відмітити, що коефіцієнт асиметрії становить додатне значення (табл. 2.18) та перебуває в інтервалі  $[0,25-0,5]$  ( $0,25 < A < 0,5$ ), що описує правобічну помірну асиметрію поділу опитуваних за кількістю опцій. Від'ємне значення ексцесу ( $E_k < 0$ ) вказує, що розподіл є більш плосковершинним порівняно з нормальним. За даними дослідження, оптимальний компенсаційний пакет, якому віддає перевагу більшість персоналу, які брали участь в опитуванні, відрізняється від реальних пакетів.

Таблиця 2.21

**Статистичні показники щодо кількості опцій,  
в одержання яких зацікавлені респонденти**

| Статистичний показник | Значення |
|-----------------------|----------|
| Середнє               | 5,99     |
| Стандартна помилка    | 0,212    |
| Медіана               | 6        |
| Мода                  | 6        |
| Стандартне відхилення | 2,806    |
| Дисперсія вибірки     | 7,873    |
| Ексцес                | -0,3     |
| Асиметричність        | 0,484    |
| Інтервал              | 12       |
| Мінімум               | 1        |
| Максимум              | 13       |
| Сума                  | 1048     |
| Рахунок               | 175      |

Щодо більшості компенсаційних елементів, то потреба їх присутності як правило перевищує надання персоналу на практиці. Також більшою розбіжністю в зацікавленості опитуваних в отриманні певних елементів: оплата абонементу до басейну (38 в. п.), оплата навчання (37 в. п.), надання пільгових кредитів (27 в. п.), а також пенсійне страхування (23 в. п.). У процесі дослідження було відмічено окремі опції, поширеність яких перевищує зацікавленість. Як уже зазначалося, 20 опитуваних (10 %) вказали, що побудова компенсаційного пакету на промисловому підприємстві не потребує змін, що свідчить про абсолютну заінтересованість в отриманні компенсаційних виплат. Разом з тим, 34 працівника не відмітили зацікавленість в жодній опції компенсаційного пакету, що їм був запропонований, а також зацікавленості опитуваних у компенсаційних виплатах, що пропонує керівництво наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Зацікавленість респондентів у компенсаційних виплатах,  
що пропонують підприємства**

| Відсоток опцій, в отриманні яких заінтересовані респонденти, від усієї кількості опцій компенсаційного пакету, що надає роботодавець | Кількість респондентів, осіб |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 0                                                                                                                                    | 34                           |
| 20                                                                                                                                   | 4                            |
| 25                                                                                                                                   | 2                            |
| 33                                                                                                                                   | 2                            |
| 50                                                                                                                                   | 2                            |
| 60                                                                                                                                   | 3                            |
| 67                                                                                                                                   | 1                            |
| 71                                                                                                                                   | 1                            |
| 75                                                                                                                                   | 6                            |
| 80                                                                                                                                   | 4                            |
| 83                                                                                                                                   | 2                            |
| 86                                                                                                                                   | 2                            |
| 88                                                                                                                                   | 1                            |
| 100                                                                                                                                  | 46                           |
| Усього                                                                                                                               | 110                          |

Зауважимо, що статистичний аналіз інформації щодо зацікавленості опитуваних у компенсаційному пакеті, що надається, здійснено із застосуванням інструменту «Описова статистика» пакету «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel та його результати представлені в табл. 2.23. За результатами дослідження можемо підбити підсумок, що в середньому опції, в отриманні яких зацікавлені працівники становить 58,28 %, розрахуємо коефіцієнт варіації

за формулою (3.1). Оскільки коефіцієнт більше 33 %, то це свідчить, що сукупність респондентів неоднорідна. Доцільно зауважити, що показник асиметрії набув від'ємного значення (табл. 2.23) та розташований в діапазоні  $[0,25-0,5]$  ( $0,25 < A < 0,5$ ), а це, в свою чергу, дозволяє стверджувати про лівобічну помірну асиметрію диференціації опитуваних враховуючи зацікавленість у компенсаційних заохоченнях, які пропонують їм працедавці та разом з тим, таке значення ( $E_k < 0$ ) продукує плосковершинну форму на відміну від нормальної. Аналіз зацікавленості опитуваних у компенсаційних виплатах, підтверджує підсумок, що висунутий у дисертаційному дослідженні, а саме не доцільно розробляти єдині для всіх підприємств рекомендації щодо формування компенсаційних пакетів.

Таблиця 2.23

**Статистичні показники щодо зацікавленості респондентів у  
компенсаційних виплатах, які пропонують керівники підприємств**

| Статистичний показник | Значення |
|-----------------------|----------|
| Середнє               | 58,28    |
| Стандартна помилка    | 4,209    |
| Медіана               | 77,5     |
| Мода                  | 100      |
| Стандартне відхилення | 44,147   |
| Дисперсія вибірки     | 1948,972 |
| Ексцес                | -1,687   |
| Асиметричність        | -0,385   |
| Інтервал              | 100      |
| Мінімум               | 0        |
| Максимум              | 100      |
| Сума                  | 6410,357 |
| Рахунок               | 110      |

У дисертаційному дослідженні доцільно також визначити зміну потреб персоналу у компенсаційних винагородах, під впливом певних факторів, а саме віку та просування по посаді та разом з тим виявлення набору компонентних складових пакету для різних категорій працівників. Перевагою «пріоритетність» компенсаційних елементів для опитуваних працівників різних вікових груп представлено у додатку Е, згідно з яким можемо дійти висновку про домінуючі позиції опцій компенсаційного пакету, а саме: медичного страхування, оплати навчання, спортивних вподобань та мобільного зв'язку. Щодо решти соціальних виплат, вікова зацікавленість часткова, а вікові межі впливають з часом на привабливість наприклад страхування чи пенсійного забезпечення тощо.

Доцільно відмітити значне зниження рівня зацікавленості щодо отримання безкоштовних обідів чи оплата харчування, про це свідчить 5 ранг для опитуваних у віковій категорії до 30 років, 11,5, відповідно, від 31 до 36 років та 9,5 – вікова категорія понад 36 років. Варто зауважити, що така тенденція мала б необхідність зростання із віком, тоді як дисертаційне дослідження виявило зворотній ефект. Даний результат пояснюється віковими категоріями працівників, які мають високу кваліфікацію та обіймають статусні посади та очевидно з віком втрачають інтерес до даного елементу соціального пакету.

Аналогічна тенденція до зменшення зацікавленості з віком було відмічено щодо компенсації транспортних витрат чи надання проїзних квитків, що в свою чергу пояснюється зміною матеріального статусу з віком працівник може придбати власне авто, і тим самим не потребувати даної опції. Підсумовуючи окреслені результати, варто відмітити, що компонентні складові соціального пакету для різних вікових груп опитуваних різняться у значенні, що необхідно враховувати при формуванні на промисловому підприємстві компенсаційного пакету.

Відмітимо, що ґрунтуючись на ранговій кореляції відмічаємо узгодженість опитуваних працівників різних вікових категорій стосовно набору компенсаційного пакету та присвоїли відповідні ранги, що представлені у додатку Е. З метою визначення коефіцієнта конкордації наведемо необхідні обрахунки.

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.10)$$

де  $m$  – кількість ознак порядкової шкали;  $S$  – сума квадратів відхилень сукупності рангів конкретного варіанта від усереднених рангів;  $n$  – кількість варіантів.

Враховуючи дані, представлені у додатку Е, за формулою (2.10) визначимо коефіцієнт конкордації для опитуваних працівників промислового підприємства різних вікових груп:

$$\text{– віком до 26 років: } \frac{12 \cdot 25475,5}{45^2(13^3 - 13)} = 0,069;$$

$$\text{– від 26 до 30 років: } \frac{12 \cdot 61951,5}{60^2(13^3 - 13)} = 0,0946;$$

$$\text{– від 31 до 36 років: } \frac{12 \cdot 29373,5}{40^2(13^3 - 13)} = 0,1009;$$

$$- \text{понад 36 років: } \frac{12 \cdot 16393}{27^2(13^3 - 13)} = 0,1236.$$

Доцільно відмітити отримані спостереження стосовно зміни коефіцієнта конкордації, що зростає з кожною віковою групою, а їх значення залишаються досить низькими та пояснюють низький рівень узгодженості опитуваних щодо компонентів компенсаційного пакету, який працівники бажають отримувати. Як результат, доцільно при формуванні соціального пакету притримуватись індивідуалізації щодо компонентних складових, так як потреби персоналу, навіть однієї вікової категорії, можуть відрізнятися.

З метою перевірки значимості розрахованих коефіцієнтів розрахуємо критерій  $\chi^2$  за формулою:

$$\chi^2 = Wm(n-1). \quad (2.11)$$

Критерій  $\chi^2$  для респондентів різних вікових категорій дорівнює:

- до 26 років:  $0,069 \cdot 45 \cdot (13 - 1) = 37,33$ ;
- від 26 до 30 років:  $0,946 \cdot 60 \cdot (13 - 1) = 68,08$ ;
- від 31 до 36 років:  $0,1009 \cdot 40 \cdot (13 - 1) = 48,42$ ;
- понад 36 років:  $0,1236 \cdot 27 \cdot (13 - 1) = 40,03$ .

Фактичні значення  $\chi^2$  перевищують критичне значення критерію  $\chi^2_{1-0,05}(12) = 21,0^3$ . Це дає підстави стверджувати з імовірністю 0,95, що значення коефіцієнтів конкордації не випадкові й набори компенсаційних виплат, які хотіли б отримувати респонденти, суттєво відрізняються. Пріоритетність компенсаційних виплат керівників і фахівців наведено в табл. 2.24. Варто зауважити, домінантні компонентні складові компенсаційного пакету, а саме медичне страхування, оплата навчання, мобільний зв'язок та спортивні заняття, то дані складові займають рівнозначне місце в керівників та професіоналів.

Пріоритетна різниця компонентної складової надання безоплатних обідів спостерігається у керівників та професіоналів (у професіоналів 5-те місце, у керівників – останнє). Дана тенденція пояснюється зростанням вибагливості до продуктів харчування зі зростанням вікової приналежності.

Підсумовуючи результати досліджень, зауважимо, що певна частка керівників зрештою сприймає факт необхідної та достатньої доцільності у соціальному

пакеті з метою сприяння побудови тісних взаємозв'язків із персоналом. На сьогодні індивідуальні потреби персоналу при формуванні компенсаційного пакету не враховують.

Таблиця 2.24

### Пріоритетність компенсаційних виплат керівників і фахівців

| Опції соціального пакету                                       | Категорія                                 |      |                                           |      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|
|                                                                | керівники                                 |      | фахівці                                   |      |
|                                                                | Кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг | Кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг |
| Медичне страхування                                            | 49                                        | 1    | 52                                        | 1    |
| Пенсійне страхування                                           | 23                                        | 6,5  | 20                                        | 11   |
| Страхування життя                                              | 19                                        | 10,5 | 18                                        | 12   |
| Страхування від нещасних випадків                              | 17                                        | 12,5 | 14                                        | 13   |
| Надання безоплатних обідів, оплата харчування                  | 17                                        | 12,5 | 35                                        | 5    |
| Оплата навчання                                                | 37                                        | 2    | 49                                        | 2    |
| Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення | 22                                        | 8    | 25                                        | 8    |
| Компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків   | 20                                        | 9    | 26                                        | 7    |
| Оплата мобільного зв'язку                                      | 30                                        | 4,5  | 39                                        | 4    |
| Оплата спортивних занять, зокрема басейну                      | 30                                        | 4,5  | 40                                        | 3    |
| Надання пільгових кредитів і позик                             | 31                                        | 3    | 30                                        | 6    |
| Надання додаткової оплачуваної відпустки                       | 19                                        | 10,5 | 22                                        | 10   |
| Надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору | 23                                        | 6,5  | 23                                        | 9    |

В структурі компенсаційного пакету більшості промислових підприємств взагалі немає соціального елементу пакету, що в свою чергу спричиняє труднощі із залучення до трудового процесу високопрофесійного персоналу.

Соціальні методи стимулювання персоналу закріплені у колективному договорі у якості гарантій трудового колективу. До соціальних гарантій, що надаються працівникам підприємства належить:

- часткове відшкодування вартості житла для молодих сімей, що проживають у приватному секторі та вартості комунальних послуг працівникам, які проживають у гуртожитках;
- часткове відшкодування вартості харчування у заводській їдальні, у тому числі додаткового при роботі у надурочний час;
- часткова оплата оздоровчих путівок для працівників або членів їх сімей.
- виплати матеріальної допомоги при смерті співробітника;

- виплата одноразової допомоги при виході на пенсії працівникам, які сумлінно пропрацювали на підприємстві 20–25 років (відповідно жінок та чоловіків) у розмірі двох посадових окладів;

- виплата одноразової винагороди до ювілейних дат працівникам, що тривалий час пропрацювали на підприємстві;

- часткова оплата медичних послуг при лікуванні працівника або надання йому одноразової матеріальної допомоги; У випадках тимчасової втрати працездатності підприємством встановлено розміри одноразової допомоги залежно від тривалості лікування.

З метою створення необхідних умов для особистого росту працівника всередині одної категорії доцільно прогнозувати «вилку» рівнів для тих посад, де є різні розряди та категорії. Згідно з визначеними на сьогодні рекомендації науковців «вилки» розглядаються в таких межах: 30–50 % – для рядового персоналу; 50–60 % – для фахівців; 60–70 % – для керівників. Дана система оплати праці доцільна тоді, як заробітна плата працівників нараховується не за відрядною системою. Складові соціального пакету, враховуючи категорії персоналу подано в додатку Е.

Соціальний пакет для таких категорій працівників, як вищий керівники за напрямками та функціональних підрозділів повинні враховувати максимально доцільні для фінансових можливостей промислового підприємства складові. Різниця останніх двох категорій від першої є надання можливості кар'єрного зростання.

Для формування компенсаційного пакету при диференційованому підході також можна використовувати такі види пакетів, як «привілейований» і «стандартний». В його основу закладено рекомендацію В. В. Музиченко, яка спрямована на вибір кращого мотиваційного засобу відповідно до «закону 80/20»: «20 % зусиль забезпечує 80 % результату» [140, с. 361]. Виходячи з цього, В. В. Музиченко рекомендує визначити приблизно 20 % ключових співробітників підприємства від облікової чисельності та створити для кожного з них свій індивідуальний – «привілейований» компенсаційний пакет. Іншим 80% співробітників він пропонує надати стандартний компенсаційний пакет залежно від можливостей та цілей підприємства. Такий підхід, на його думку, дозволить мінімізувати витрати на створення ефективної мотиваційної програми.

Накопичувальний підхід до формування компенсаційного пакету передбачає збільшення змісту пакету за рахунок різних показників та їх ваги в загальному результаті: освіти, досвіду роботи, розумових і фізичних зусиль, ініціативності та самостійності, відповідальності за роботу інших, раціональності використання робочого часу, міжособистісних стосунків, ставлення до роботи, саморозвитку, організаторських здібностей тощо. Для присвоєння бальної оцінки кожному показнику необхідно здійснити такі кроки: з групою експертів виділити ключові показники; визначити бальну оцінку кожного показника; присвоїти кожному елементу компенсаційного пакету вартість у балах; сформувати компенсаційний пакет залежно від набраних працівником балів [140, с. 363].

Таким чином, можна виділити п'ять основних груп, до яких відноситься працівник за кількістю накопичених балів: група 1 – менш ніж 11 балів; група 2 – від 11 до 24 балів; група 3 – 25–33 бали; група 4 – 34–44 бали; група 5 – 45–55 бали. Далі, присвоївши кожному працівнику певну кількість балів, здійснюється набір складових компенсаційного пакету (табл. 2.25). Крім того, працівник сам може брати участь у формуванні такого пакету, визначаючи набір послуг, якими він хотів би користуватися. Такий підхід носить назву «кафетеріальний». Однак при цьому слід зауважити, що такі складові компенсаційного пакету, як розмір основної та додаткової заробітної плати працівник сам не може обирати, оскільки його визначає роботодавець за отриманими від працівника результатами праці. У зв'язку з цим у даному підході звертається увага на соціальний пакет та нефінансові винагороди, тому що саме у виборі цих складових спостерігається найбільша диференціація в бажаннях працівників. Зробивши вибір за окремими показниками, працівник отримує склад соціального пакету і нефінансових винагород, які найбільш повно відповідають його потребам [140, с. 364].

Комплексний підхід включає окремі компоненти чотирьох попередніх. Тобто усім працівникам підприємства забезпечується мінімальний набір послуг, а потім, залежно від займаної посади, стажу роботи та інших критеріїв, визначається додатковий набір послуг, які можуть входити до складу індивідуального компенсаційного пакету [78]. Розглянута технологія розробки та впровадження компенсаційного пакету можлива для використання підприємств усіх форм власності, видів економічної діяльності та розміру.

## Бальна оцінка елементів компенсаційного пакету

| Елемент                                    | Група | Опис рівнів елементу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основна заробітна плата                    | 1     | Розмір заробітної плати в межах від 2000 до 2500 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | 2     | Розмір заробітної плати в межах від 2500 до 2900 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | 3     | Розмір заробітної плати в межах від 2900 до 3500 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | 4     | Розмір заробітної плати в межах від 3500 до 5000 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | 5     | Розмір заробітної плати понад 5000 грн                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Додаткова заробітна плата                  | 1     | Розмір доплат у розмірі до 5 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                            | 2     | Розмір доплат у розмірі до 10 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                            | 3     | Розмір доплат у розмірі до 50 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                            | 4     | Розмір доплат у розмірі до 100 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                            | 5     | Розмір доплат у розмірі до 200 %                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Нефінансова винагорода та соціальний пакет | 1     | Не передбачені                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                            | 2     | 1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами.<br>2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках<br>3. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                            | 3     | 1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами.<br>2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках.<br>3. Надання гуртожитку молодим працівникам.<br>4. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин.<br>5. Подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів.<br>6. Оплата корпоративного одягу.<br>7. Надання безвідсоткових позик (за результатами праці).<br>8. Гнучкий графік роботи.<br>9. Надання можливості кар'єрного зростання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                            | 4     | 1. Харчування в їдальні підприємства за зниженими цінами<br>2. Надання можливості займатися спортом на спеціальних майданчиках<br>3. Надання гуртожитку молодим працівникам<br>4. Компенсація путівок на відпочинок<br>5. Надання додаткового добровільного страхування<br>6. Виплата матеріальної допомоги в разі виникнення певних обставин<br>7. Подарунки, сувеніри відповідно до досягнутих успіхів<br>8. Оплата корпоративного одягу<br>9. Надання безвідсоткових позик (за результатами праці)<br>10. Оплата навчання та відпочинку дітей (за результатами праці)<br>11. Оплата користування мобільним телефоном<br>12. Надання службового транспорту (якщо є дійсна потреба)<br>13. Надання можливості підвищення кваліфікації<br>14. Гнучкий графік роботи<br>15. Надання можливості кар'єрного зростання |
|                                            | 5     | Максимально можливий набір складових соціального пакету                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи проаналізовано стан мотивації персоналу з використанням компенсаційного пакету промислових підприємств,

визначено зміст та структуру компенсаційного пакету. Обґрунтовано особливості зарубіжного досвіду мотивації персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою.

1. Проведене дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку промислових підприємств Хмельницької області 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.

2. В результаті аналізу промислових підприємств було 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 і 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.

3. Вагомим чинником мотивування персоналу до високоефективної праці є формування оптимального компенсаційного пакету для всього персоналу, що ґрунтується на рівні продуктивності. Разом з тим, компенсаційний пакет сприяє наближенню до побудови мотивації, що спроможна розподіляти вимоги до знань та досвіду персоналу, а важелі впливу до росту продуктивності, що поєднують показники трудової діяльності працівника чи промислового підприємства в цілому.

4. Формування ефективного компенсаційного пакету є одним з ключових завдань в системі управління. Враховуючи дану доцільність необхідно виконувати наступні рекомендації, а саме, по-перше, до компенсаційного пакету слід включити все те, що працівник розцінює як бажану потребу, та разом з тим те, що керівництво має змогу запропонувати на взаємний внесок працівника у виробничий процес; по-друге, беручи до уваги склад компенсаційного пакету у конкурентних промислових підприємств, що потенційно розглядаються їхнім персоналом як такі, куди можна перейти за більш сприятливих умов; по-третє, мати систематизоване «організаційне комплектування» чинників, що постійно діють на персонал в процесі діяльності на промисловому підприємстві та включають умови праці, а також її організацію, морально-психологічний клімат в колективі тощо.

5. Доведено, що розробка компенсаційних пакетів повинно ґрунтуватися на їх мотиваційному ефекті. Він має органічно вписатися в таку систему стимулювання персоналу, котра б активізувала всі внутрішні мотивації до ефективної праці. Впровадження компенсаційного пакету дає можливість залучати висококваліфіковані кадри та стимулювати бажання працівників до роботи на благо підприємства.

6. З метою виявлення суттєвих факторів, які впливають на формування індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету серед внутрішньої цільової аудиторії, було проведено соціологічне дослідження. Установлено 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.

Виходячи з побудованої моделі встановлено, що у разі, якщо кожен фактор (рівень задоволеності працівників компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, визначення трудового внеску в умовах колективної праці) буде перебувати на мінімальному рівні (10 %), то з імовірністю 90 % оцінка підходу до індивідуального формування компенсаційного пакету дорівнюватиме 22 %. Якщо усі фактори моделі дорівнюватимуть 50 %, то з імовірністю 90 % оцінка підходу до індивідуального формування компенсаційного пакету дорівнюватиме 52 %.

то з імовірністю 90 % індивідуальний підхід до формування компенсаційного пакету оцінюватиметься у 58 %. У разі, коли всі фактори будуть оцінені у 90 %, то рівень індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету з імовірністю 90 % оцінюватиметься у 93 %. У зв'язку з цим з метою формування індивідуального підходу до формування компенсаційного пакету серед внутрішньої цільової аудиторії, керівництво особливу увагу має приділяти розробці конкурентної, справедливої компенсаційної політики, створювати умови для професійного та кар'єрного зростання, а також позитивно ставитися до підлеглих працівників.

7. 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 разі, якщо підприємство приділятиме увагу лише окремим аспектам роботи з персоналом, приміром надаватиме конкурентний компенсаційний пакет, проте не будуть створені належні умови для професійного та кар'єрного зростання, не будуть налагоджені хороші взаємини між керівниками та підлеглими, то імовірніше за все працівники негативно оцінюватимуть рівень компенсаційного пакету. Проаналізовано різницю потреб персоналу щодо компонентних складових компенсаційного пакету, під впливом ряду факторів, зокрема: вік працівника та просування по посаді.

8. Наведено ранжування елементів соціальних пакету за різними віковими категоріями опитуваних респондентів. Визначено, в процесі компонування компенсаційного пакету доцільно слідувати індивідуалізованого підходу стосовно сукупності компенсаційних виплат, оскільки потреби персоналу, навіть однієї вікової категорії, можуть суттєво різнитись. Застосування в практичній діяльності компенсаційного пакету на промислових підприємствах України є сучасною та актуальною проблематикою, яка є перспективним напрямом подальших наукових досліджень даного спрямування.

## РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ  
В АСПЕКТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 3.1. Методичні рекомендації розробки соціального пакету на засадах кластерного аналізу

Система мотивації має узгоджувати різноманітні інтереси найманих робітників та роботодавців таким чином, щоб обидві сторони отримали зрештою бажаний результат. Тобто, мотивація сприяє утворенню спільності інтересів з метою ефективного функціонування підприємства в цілому. Однак, отримати максимальну віддачу навіть від самого кваліфікованого співробітника майже неможливо без урахування його власних бажань та переваг. Високий рівень доходів також не є гарантією потрібної для підприємства виробничої поведінки працівника, тому перед системою мотивації постає важливе завдання, а саме: вона повинна враховувати безліч факторів і спиратися як на стратегію підприємства, так і на справедливе сприйняття її співробітниками. У попередніх дослідженнях нами було розглянуто сучасну інтерпретацію мотивації персоналом, а саме «компенсаційний пакет» та доведено, що саме проектуючи його складові елементи, з'являється можливість врахувати потреби, інтереси та очікування працівників, вимоги трудового законодавства та не підривати економічну спроможність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку праці в цілому [106, с. 268].

Доцільно відмітити, що позитивним аспектом застосування на практиці елементів компенсаційного пакету є можливість контролю плинності кадрів; збільшення рівня вмотивованості персоналу; збільшення такого економічного показника як продуктивність праці; залучення до складу підприємства потрібних висококваліфікованих працівників; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу; створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці тощо. Проте у даному пункті нашого дисертаційного дослідження ми зосередимо нашу увагу на такій складовій компенсаційного

пакету як соціальний пакет або іншими словами соціальні виплати. Досить часто у сучасній літературі зустрічається ототожнення даних понять, однак поняття компенсаційного пакету являється більш ширшим та містить у собі такий елемент як соціальний пакет [106, с. 268].

Сьогодні все частіше при працевлаштуванні на роботу в оголошеннях про відкриті вакансії, поряд з інформацією про заробітну плату, ми можемо побачити приписку: «плюс соціальний пакет». Дійсно, у теперішній час соціальний пакет стає невід'ємною частиною іміджу роботодавців, конкурентною перевагою серед інших на ринку праці та показує майбутньому працівнику, що робота на їхньому підприємстві є досить престижною. Варто відзначити, що наповнення соціального пакету на різних підприємствах може значно відрізнятись, а часом про нього згадують лише «для галочки». Однак, запровадження соціального пакету як інструменту мотивації персоналу на підприємстві зумовлено вагомими причинами, основна з яких – дефіцит на ринку праці висококваліфікованих кадрів [106].

Варто підкреслити, що на сьогодні досить важко знайти необхідного спеціаліста, проте ще важче – утримати його в умовах жорсткої конкуренції. Як результат, окрім належної заробітної плати, потрібно запропонувати йому саме те, що утримає його на підприємстві на тривалий термін. Крім того, навіть при стабільному економічному становищі підприємства, постійно збільшувати заробітну плату просто неможливо, а соціальний пакет можна розширяти не зазнаючи при цьому великих затрат. Що саме розуміє персонал під соціальним пакетом? Деякі працівники можуть уявляти це як можливість додаткового відпочинку, інші – як турботу підприємства про свій персонал. Для того, щоб чітко визначити розуміння соціального пакету, доцільно розглянути його сутність [106, с. 268].

Доцільно відмітити, що соціальний пакет це певна винагорода за виконану роботу, яку персонал отримує додатково до заробітної плати та разом з тим, кожне підприємство самостійно формує його структуру, а отже, соціальний пакет є потужним мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального впливу, що містить систему заходів, що дають можливість задовольнити потреби персоналу підприємства і безпосередньо вплинути на процес виробництва на промислових підприємствах [166].

Як було попередньо нами зазначено, сучасна ефективна мотивація при побудові має нести індивідуальний характер. Тому, при запровадженні на

промислового підприємстві соціального пакету перед керівництвом постає ряд питань. Одне із ключових це вирішення задачі, які саме елементи пакету стануть рушійною силою у активізації трудової діяльності працівників та що необхідно включити до їх переліку. Зокрема, з цією метою нами було досліджено дане питання на деяких підприємствах Хмельницької області та аналіз результатів цього дослідження, з позиції дедукції дозволило отримати достатньо точну аналітичну оцінку реального стану мотивації персоналу та відношення працівників до компонентів соціального пакету промислових підприємств України в цілому [164]. Щоб визначити які саме елементи соціального пакету більше цікавлять працівників їхній увазі було запропоновано список найбільш загальнозживаних. Основним питанням анкетування було «які, на Вашу думку, з переліку нижче наведених елементів соціального пакету доцільно включити до його складу на Вашому підприємстві з метою забезпечення належної мотивації персоналу підприємства?».

Респондентам було запропоновано 40 елементів соціального пакету, для яких потрібно було проставити важливість їх присутності у пакеті за бальною оцінкою від 1 до 100 (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Перелік елементів соціального пакету та їх важливість

| № з/п | Компонентні складові «Соціального пакету»                                                                                                                                                                       | Бали    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|       |                                                                                                                                                                                                                 | (1–100) |
| 1     | 2                                                                                                                                                                                                               | 3       |
| 1     | Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога)                                                             | 88      |
| 2     | Страхування від нещасних випадків                                                                                                                                                                               | 56      |
| 3     | Страхування на випадок захворювання                                                                                                                                                                             | 59      |
| 4     | Страхування членів сім'ї (страхування членів родин працівників підприємства за пільговими програмами. При страхуванні працівника разом з родиною розмір страхового платежу для членів сім'ї знижується на 10 %) | 62      |
| 5     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення                                                                                                                                                          | 86      |
| 6     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення для родичів (недержавне пенсійне забезпечення не лише працівника але і своїх родичів першої лінії (чоловік, дружина))                                    | 66      |
| 7     | Надання лімітованих пільгових споживчих кредитів                                                                                                                                                                | 68      |
| 8     | Можливість відкриття у банку депозитних рахунків                                                                                                                                                                | 43      |
| 9     | Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування)                                                                                                    | 87      |
| 10    | Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла)                                                                                                    | 93      |
| 11    | Програма підтримки особистих інтересів (спорт, хобі, захоплення тощо)                                                                                                                                           | 67      |
| 12    | Безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку (безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку з пільговим тарифом обслуговування)                                                                  | 34      |
| 13    | Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови)                                  | 96      |
| 14    | Оплата навчання дітей (оплата навчання дітей працівника у вищих навчальних закладах)                                                                                                                            | 68      |

## Продовження табл. 3.1

| 1  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 15 | Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із восьмим березня тощо)                                                                                                                                                       | 75 |
| 16 | Оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо))                                                                                                                                                                                                             | 78 |
| 17 | Матеріальна допомога при визначних подіях (допомога в зв'язку з ювілеєм співробітника, в зв'язку з виходом на пенсію, при одруженні вперше і при народженні дитини)                                                                                                             | 54 |
| 18 | Участь в корпоративному житті підприємства (організація свят для працівників (новорічний корпоратив, святкування восьмого березня) та їхніх дітей (новорічний ранок))                                                                                                           | 75 |
| 19 | Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства)                                                                                                                                                                          | 83 |
| 20 | Зона відпочинку (спеціальні зони відпочинку з метою відновлення продуктивності персоналу)                                                                                                                                                                                       | 45 |
| 21 | Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень))                                                                                                           | 79 |
| 22 | Чай та кава в необмежених кількостях для персоналу підприємства                                                                                                                                                                                                                 | 69 |
| 23 | Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати в залежності від стажу роботи: після 1 року – 1 день, після 2 років – 2 дні, після 3 років роботи і більше – 3 дні)                                                        | 84 |
| 24 | Компенсація транспортних витрат на проїзд до місця роботи і додому                                                                                                                                                                                                              | 52 |
| 25 | Вакцинація проти грипу (підприємство організовує і проводить вакцинацію проти грипу (як правило, один раз на рік, в кінці осені) всього персоналу або певних груп (наприклад, продавці, водії та ін.). Вакцинація проводиться одноразово в період підвищеної загрози епідемії.) | 56 |
| 26 | Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік)                                                                                                                                                                                          | 82 |
| 27 | Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою)                                                                                                                      | 75 |
| 28 | Компенсація за авто працівника (компенсація за амортизацію особистого автомобіля співробітника, який використовується в службових цілях, а також витрат на бензин)                                                                                                              | 45 |
| 29 | Інтернет (користування безлімітним інтернетом на території підприємства через зони Wi-Fi)                                                                                                                                                                                       | 65 |
| 30 | Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу)                                                                                                                                                                                                                   | 78 |
| 31 | Надання автостоянки (для персоналу підприємства з автотранспортом (робочий, особистий))                                                                                                                                                                                         | 69 |
| 32 | Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт)                                                                   | 75 |
| 33 | Можливість придбання продуктів харчування першої необхідності у корпоративному магазині безпосередньо на території підприємства або їх доставка з метою заощадження часу та енергії персоналу                                                                                   | 59 |
| 34 | Догляд за дітьми працюючих матерів (дитяча кімната на підприємстві із кваліфікованим персоналом)                                                                                                                                                                                | 43 |
| 35 | Оплата таксі (тим працівникам, хто затримався на роботі з метою завершення невідкладних корпоративних справ)                                                                                                                                                                    | 41 |
| 36 | Масаж на роботі (можливість лікування ряду професійних захворювань, особливо опорно-рухового апарату (остеохондроз, відновлюватися після переломів рук та ніг, хребта) тощо)                                                                                                    | 48 |
| 37 | Надання разової матеріальної допомоги працівникам підприємства, які потребують за висновком лікарів тривалого лікування із застосуванням високовартісних ліків                                                                                                                  | 68 |
| 38 | Додаткову грошову винагороду співробітникам котрі не брали листи непрацездатності протягом року                                                                                                                                                                                 | 71 |
| 39 | Корпоративні знижки на товари (продаж персоналу меблів, комп'ютерів, автомобілів, що були у використанні підприємства за зниженими цінами)                                                                                                                                      | 38 |
| 40 | Надання безлімітного корпоративного телефону                                                                                                                                                                                                                                    | 56 |

\* розроблено автором

Результат усереднення відповідей респондентів представлено на рис. 3.1.

Кількість соціальних послуг, які доцільно включити до соціального пакету, респонденти визначили від 10 до 18, а їх питому вагу позначили у межах 10–90 %.

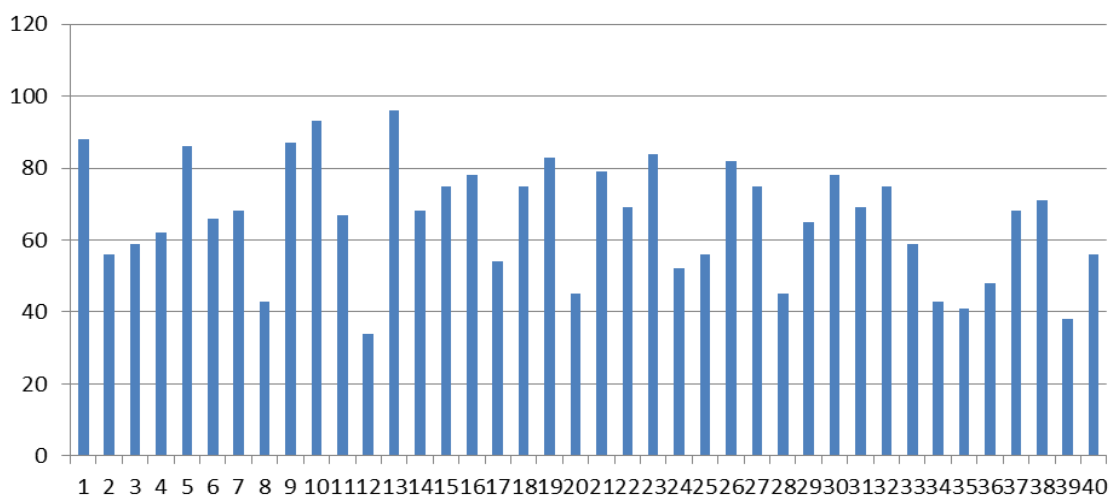


Рис. 3.1. Результати опитування щодо важливості соціальних послуг

Як видно з рисунка, не всі соціальні послуги, за думкою респондентів, набрали однаково високі бали. Отже, можна відібрати найбільш значущі. Візьмемо межу в 75 балів і відберемо ті соціальні послуги, які набрали 75 і вище балів.

Таким послугами, за думкою респондентів, є:

- добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога);
- участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення;
- оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування);
- участь в програмі щодо забезпечення житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла);
- навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови);
- отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із восьмим березня тощо);
- оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо));
- участь в корпоративному житті підприємства (організація свята для працівників (новорічний корпоратив, святкування восьмого березня) та їхніх дітей (новорічний ранок));

- послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства);
- підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один–два рази на тиждень));
- додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати в залежності від стажу роботи: після 1 року – 3 дні, після 2 років – 5 днів, після 3 років роботи і більше – 10 днів);
- вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік);
- знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою);
- знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу);
- користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт).

Отже, відібрані послуги кількістю 15 не суперечать визначеній респондентами кількості соціальних послуг, що повинні входити в компенсаційний пакет. Отримані результати ми зобразили по принципу піраміди А. Маслоу знизу до верху від менш цікавих до найбільш важливих елементів та поділили на два блоки основні та додаткові (рис. 3.2) [78].

За результатами проведеного дослідження, можна констатувати той факт, що серед персоналу на промислових підприємствах спостерігається істотне розходження по відношенню до мотивації їхньої праці. Серед малокваліфікованих працівників розповсюджується погляд на працю як на спосіб заробити гроші, проте ставлення до праці як до чогось більшого, як до способу самореалізації спостерігається переважно серед управлінського персоналу. Ця ситуація є закономірним наслідком специфічної діяльності їх праці, яка в свою чергу потребує від працівника прояв творчих здібностей до праці, певного рівня професійних знань та досвіду. Проаналізувавши ряд елементів, що можуть бути включені до складу соціального пакету їх можна розподілити відповідно до рівня важливості, зокрема перше місце належить безперечно навчанню, а саме

підвищення кваліфікаційного рівня, прийом участі в різноманітних семінарах та тренінгах, а також здобуття додаткової освіти. Такий розподіл дає позитивний ефект, адже сприяє саморозвитку працівника та зростання підприємства в цілому, за рахунок залучення до виробничого процесу більш висококваліфікованого персоналу, який дозволяє поліпшити конкурентні позиції підприємства на ринку [78].



Рис. 3.2. Піраміда привабливості елементів соціального пакету на промислових підприємствах

\* узагальнено і доповнено автором на основі [147, 114]

За рис. 3.2 відібрані соціальні пільги входять як до основних, так і додаткових елементів соціального пакету на підприємствах машинобудування. Отже, визначено, що для розподілу на типи соціальних пакетів, в них можуть входити різні набори соціальних пільг. Проте, враховуючи індивідуалізований підхід до потреб працівника єдиний пакет прийнятний для всіх побудувати досить важко. У нашому дисертаційному дослідженні ми пропонуємо застосувати класичний так званий принцип «кафетерію», що надасть можливість кожному працівникові обрати бажані компонентні складові соціального пакету враховуючи

індивідуальні здобутки, досвід роботи та ряд інших чинників, які впливатимуть на його структуру [147, с. 6].

З метою розподілу обраних 15 компонентних складових соціального пакету за результатами опитування використає математичний метод, а саме кластерний аналіз у нашому дослідженні. Варто зауважити, що саме кластерний аналіз визначає сукупність методів, які сприяють класифікації багатовимірною спостереження. На меті такого математичного аналізу є побудова груп, що подібні між собою та називаються кластерами. Такий підхід до групування сприяє побудові обґрунтованої класифікації, а також виявити внутрішні зв'язки між окремими одиницями досліджуваної сукупності. Доцільно відмітити, що методи кластерного аналізу допомагають вирішувати наступні завдання: по-перше, розподіл вихідної сукупності ознак на невелику наперед задану кількість угруповань (кластерів), при умові, що елементи одного кластера максимально подібні між собою; по-друге, виявлення природного чіткого розмежування вихідних об'єктів на чітко виражені кластери, які розташовані на деякій відстані один від одного; кількість кластерів при цьому наперед може бути невідомою; по-третє, виявлення структури досліджуваних об'єктів. Методи кластерного аналізу можна розділити ієрархічні та ітераційні.

Ієрархічні методи, як правило, поділяються на агломеративні, тобто об'єднуючі та дивизимні, іншими словами, – поділяючі. Агломеративні методи характеризують послідовне поєднання окремих об'єктів в кластери, а дивизимні – розподіляють групи на окремі об'єкти. Разом з тим, кожний метод може розраховуватись за рахунок різноманітних алгоритмів. Зазначимо, що агломеративні та дивизимні алгоритми є досить трудомісткі та існують певні труднощі у застосуванні великих груп сукупностей, а також, як наслідок, графічне відображення є складним та важко піддається візуалізації. Ієрархічні методи характеризуються формуванням кластерів за рахунок розбиття, що в процесі алгоритмізації може бути змінена користувачем для досягнення необхідної сукупності за якісним та кількісним складом. Варто відмітити, характерними для ітеративних методів є швидка дія, яка дозволяє застосовувати їх для обробки великих масивів інформації. На відміну від згаданих методів, ітеративні алгоритми дають змогу привести до утворення таких кластерів, що перетинаються. Агломеративні методи послідовно

об'єднують окремі об'єкти в кластери та на першому етапі кожний об'єкт вибірки представляється як окремий кластер. Процес об'єднання кластерів проходить послідовно: на базі матриці відстаней ми матриці сходжень об'єднуються найбільш близькі ознаки. Якщо матриця сходжень має розміри  $m \times m$ , то повністю процес кластеризації завершується за  $m-1$  кроків, а поступовість об'єднання легко піддається геометричній інтерпретації і може бути представлена у вигляді граф-дерева.

Щоб оцінити, які саме соціальні послуги важливі для різних категорій працівників, відповіді на питання анкети було поділено на шість груп, залежно від категорій персоналу, які брали участь в анкетуванні: основні робочі та допоміжний персонал (I), службовці (II), фахівці (III), керівники функціональних підрозділів (IV), директори за напрямками (V), вищий керівник (VI). Для аналізу використовувалась відповідь, в скільки балів оцінюється важливість представлених 15 соціальних послуг (до 100 балів, де 100 – максимальне значення). В табл. 3.2 представлена вихідна інформація для моделювання.

Таблиця 3.2

Результативна таблиця відповідей респондентів

| Соціальна пільга                                                                                                                                                                  | Відповіді експертів за групами              |           |         |                                            |                           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|---------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                   | основні робочі та<br>допоміжний<br>персонал | службовці | фахівці | керівники<br>функціональних<br>підрозділів | директори за<br>напрямами | вищий керівник |
|                                                                                                                                                                                   | I                                           | II        | III     | IV                                         | V                         | VI             |
| 1                                                                                                                                                                                 | 2                                           | 3         | 4       | 5                                          | 6                         | 7              |
| 1. Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога)                            | 90                                          | 89        | 93      | 82                                         | 87                        | 82             |
| 2. Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення                                                                                                                         | 93                                          | 86        | 90      | 85                                         | 83                        | 80             |
| 3. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування)                                                                   | 82                                          | 85        | 90      | 95                                         | 85                        | 87             |
| 4. Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла)                                                                   | 95                                          | 97        | 89      | 95                                         | 90                        | 90             |
| 5. Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови) | 95                                          | 95        | 92      | 93                                         | 95                        | 95             |
| 6. Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із 8 Березня тощо)                                                            | 80                                          | 70        | 88      | 67                                         | 78                        | 70             |
| 7. Оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо))                                                                                                            | 78                                          | 80        | 75      | 80                                         | 80                        | 85             |

Продовження табл. 3.2

| 1                                                                                                                                                                                                                         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| 8. Участь в корпоративному житті підприємства (організація свята для працівників (новорічний корпоратив, святкування 8 Березня) та їхніх дітей (новорічний ранок))                                                        | 75 | 85 | 80 | 85 | 75 | 70 |
| 9. Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства)                                                                                                                 | 85 | 89 | 83 | 85 | 78 | 80 |
| 10. Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни і пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень))                                                  | 80 | 85 | 75 | 80 | 82 | 78 |
| 11. Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати залежно від стажу роботи: після 1 року – 3 дні, після 2 років – 5 днів, після 3 років роботи і більше – 10 днів) | 85 | 88 | 80 | 85 | 85 | 75 |
| 12. Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік)                                                                                                                                | 70 | 75 | 80 | 75 | 73 | 75 |
| 13. Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою)                                                            | 80 | 90 | 70 | 75 | 70 | 80 |
| 14. Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу)                                                                                                                                                         | 75 | 83 | 80 | 75 | 85 | 78 |
| 15. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт)         | 75 | 80 | 80 | 75 | 75 | 75 |

В табл. 3.3 представлено вихідну інформацію для моделювання соціального пакету.

Таблиця 3.3

### Вихідна інформація для моделювання соціального пакету

|      |    |    |    |    |    |    |
|------|----|----|----|----|----|----|
| C_1  | 90 | 89 | 93 | 82 | 87 | 82 |
| C_2  | 93 | 86 | 90 | 85 | 83 | 80 |
| C_3  | 82 | 85 | 90 | 95 | 85 | 87 |
| C_4  | 95 | 97 | 89 | 95 | 90 | 90 |
| C_5  | 95 | 95 | 92 | 93 | 95 | 95 |
| C_6  | 80 | 70 | 88 | 67 | 78 | 70 |
| C_7  | 78 | 80 | 75 | 80 | 80 | 85 |
| C_8  | 75 | 85 | 80 | 85 | 75 | 70 |
| C_9  | 85 | 89 | 83 | 85 | 78 | 80 |
| C_10 | 80 | 85 | 75 | 80 | 82 | 78 |
| C_11 | 85 | 88 | 80 | 85 | 85 | 75 |
| C_12 | 70 | 75 | 80 | 75 | 73 | 75 |
| C_13 | 80 | 90 | 70 | 75 | 70 | 80 |
| C_14 | 75 | 83 | 80 | 75 | 85 | 78 |
| C_15 | 75 | 80 | 80 | 75 | 75 | 75 |

На першому етапі, перед тим, як розраховувати матрицю відстаней, потрібно нормувати вихідні дані табл. 3.5 за формулою (3.1):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

**Матриця стандартизованих значень для вибору значень соціального пакету**

| Стандартизація даних |       |       |       |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1                    | 0,96  | 0,55  | 1,43  | -0,14 | 0,57  | -0,14 |
| 2                    | 1,34  | 0,12  | 1,00  | 0,29  | 0,00  | -0,43 |
| 3                    | -0,07 | -0,02 | 1,00  | 1,72  | 0,29  | 0,57  |
| 4                    | 1,59  | 1,69  | 0,86  | 1,72  | 1,00  | 1,00  |
| 5                    | 1,59  | 1,41  | 1,29  | 1,43  | 1,72  | 1,72  |
| 6                    | -0,32 | -2,16 | 0,72  | -2,29 | -0,72 | -1,86 |
| 7                    | -0,58 | -0,73 | -1,15 | -0,43 | -0,43 | 0,29  |
| 8                    | -0,96 | -0,02 | -0,43 | 0,29  | -1,15 | -1,86 |
| 9                    | 0,32  | 0,55  | 0,00  | 0,29  | -0,72 | -0,43 |
| 10                   | -0,32 | -0,02 | -1,15 | -0,43 | -0,14 | -0,72 |
| 11                   | 0,32  | 0,41  | -0,43 | 0,29  | 0,29  | -1,15 |
| 12                   | -1,60 | -1,44 | -0,43 | -1,15 | -1,43 | -1,15 |
| 13                   | -0,32 | 0,69  | -1,86 | -1,15 | -1,86 | -0,43 |
| 14                   | -0,96 | -0,30 | -0,43 | -1,15 | 0,29  | -0,72 |
| 15                   | -0,96 | -0,73 | -0,43 | -1,15 | -1,15 | -1,15 |

Проведемо проміжні розрахунки табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок середнього значення і СКВ**

|             |       |       |       |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Сер. знач   | 82,53 | 85,13 | 83,00 | 82,13 | 81,40 | 80,00 |
| Станд. відх | 7,82  | 7,02  | 6,98  | 8,12  | 6,76  | 7,00  |

Для побудови матриці відстаней (другий етап), використаємо евклідову

відстань:  $d_{ij} = \sqrt{\sum_k (Z_{ik} - Z_{jk})^2}$ . Отримана матриця відстаней характеризує відстані між окремими об'єктами, кожний з яких є окремим кластером табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Матриця відстаней**

| Матриця евклідових відстаней |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                              | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   |
| 1                            | 0    | 0,72 | 1,25 | 1,43 | 1,08 | 3,08 | 3,26 | 2,73 | 1,57 | 2,93 | 1,97 | 3,74 | 3,54 | 2,81 | 2,97 |
| 2                            | 0,72 | 0    | 1,41 | 1,59 | 1,34 | 2,84 | 3,01 | 2,72 | 1,50 | 2,72 | 1,78 | 3,63 | 3,36 | 2,75 | 2,84 |
| 3                            | 1,25 | 1,41 | 0    | 2,39 | 2,21 | 2,17 | 2,32 | 1,69 | 1,22 | 2,16 | 1,54 | 2,54 | 2,96 | 1,71 | 1,83 |
| 4                            | 1,43 | 1,59 | 2,39 | 0    | 0,52 | 4,30 | 3,82 | 3,34 | 1,92 | 3,26 | 2,22 | 4,66 | 3,48 | 3,49 | 3,75 |
| 5                            | 1,08 | 1,34 | 2,21 | 0,52 | 0    | 4,09 | 3,90 | 3,40 | 2,01 | 3,41 | 2,36 | 4,62 | 3,76 | 3,52 | 3,75 |
| 6                            | 3,08 | 2,84 | 2,17 | 4,30 | 4,09 | 0    | 2,36 | 2,51 | 2,87 | 2,83 | 2,88 | 1,86 | 3,84 | 2,27 | 1,94 |
| 7                            | 3,26 | 3,01 | 2,32 | 3,82 | 3,90 | 2,36 | 0,00 | 1,08 | 1,94 | 0,76 | 1,62 | 1,44 | 1,62 | 0,92 | 0,81 |
| 8                            | 2,73 | 2,72 | 1,69 | 3,34 | 3,40 | 2,51 | 1,08 | 0,00 | 1,46 | 0,96 | 1,35 | 1,56 | 1,72 | 0,28 | 0,71 |
| 9                            | 1,57 | 1,50 | 1,22 | 1,92 | 2,01 | 2,87 | 1,94 | 1,46 | 0,00 | 1,43 | 0,45 | 2,80 | 1,97 | 1,60 | 1,86 |
| 10                           | 2,93 | 2,72 | 2,16 | 3,26 | 3,41 | 2,83 | 0,76 | 0,96 | 1,43 | 0,00 | 1,05 | 2,04 | 1,01 | 1,00 | 1,20 |
| 11                           | 1,97 | 1,78 | 1,54 | 2,22 | 2,36 | 2,88 | 1,62 | 1,35 | 0,45 | 1,05 | 0,00 | 2,67 | 1,59 | 1,46 | 1,71 |
| 12                           | 3,74 | 3,63 | 2,54 | 4,66 | 4,62 | 1,86 | 1,44 | 1,56 | 2,80 | 2,04 | 2,67 | 0,00 | 2,87 | 1,31 | 0,96 |
| 13                           | 3,54 | 3,36 | 2,96 | 3,48 | 3,76 | 3,84 | 1,62 | 1,72 | 1,97 | 1,01 | 1,59 | 2,87 | 0,00 | 1,86 | 2,12 |
| 14                           | 2,81 | 2,75 | 1,71 | 3,49 | 3,52 | 2,27 | 0,92 | 0,28 | 1,60 | 1,00 | 1,46 | 1,31 | 1,86 | 0,00 | 0,43 |
| 15                           | 2,97 | 2,84 | 1,83 | 3,75 | 3,75 | 1,94 | 0,81 | 0,71 | 1,86 | 1,20 | 1,71 | 0,96 | 2,12 | 0,43 | 0,00 |

\* розраховано автором

Спочатку потрібно знайти об'єкти, що є найбільш близькими, а потім об'єднати їх в один кластер. Далі перераховуються відстані від новоутвореного кластера до всіх інших ознак які залишились. Таким чином отримується нова матриця відстаней, а на наступному етапі знову відбувається об'єднання більш схожих кластерів та відбувається перерахунок матриці відстаней. Варто зауважити, що даний процес повторюється до утворення єдиного кластера [120–123].

Доцільно зауважити, що необхідна та достатня кількість кластерів, на які поділиться вихідна сукупність ознак, знаходиться шляхом аналізу розміру відстані між кластерами, за яким здійснювалось об'єднання кластерів. В отриманих матрицях відстані між кластерами можуть визначатись різними способами (рис. 3.3).

Результаты кластеризации K-средних - диалог

| Элементы кластера номер 1 (Spread и расстояния до центра кластера. Кластер содержит 7 набл.) |          | Элементы кластера номер 2 (Spread и расстояния до центра кластера. Кластер содержит 8 набл.) |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Наблюд.                                                                                      | объедин. | Наблюд.                                                                                      | объедин. |
| C_1                                                                                          | 3,496354 | C_6                                                                                          | 7,682163 |
| C_2                                                                                          | 3,462137 | C_7                                                                                          | 4,268953 |
| C_3                                                                                          | 4,671159 | C_8                                                                                          | 4,810471 |
| C_4                                                                                          | 5,399357 | C_10                                                                                         | 3,584544 |
| C_5                                                                                          | 6,951239 | C_12                                                                                         | 4,170207 |
| C_9                                                                                          | 4,860993 | C_13                                                                                         | 6,226205 |
| C_11                                                                                         | 5,564404 | C_14                                                                                         | 3,508175 |
|                                                                                              |          | C_15                                                                                         | 1,586072 |

Рис. 3.3. Результати застосування методу К-середніх кластерного аналізу для моделювання соціального пакету

Таким чином, застосування кластерного аналізу дозволило виділити дві групи об'єктів, на які можна поділити відібрані 15 соціальних пільг. Зокрема, 1-й кластер – 1,2,3,4,5,9 і 11 соціальна пільга; 2-й кластер – 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14 і 15 пільги. Назвемо перший кластер – групою основних пільг, а другий кластер групою додаткових пільг.

Таким чином, соціальні пільги можна ранжувати таким чином (табл. 3.7).

**Складові соціальних пакетів (як приклад)**

| Кластер               | Номер вхідної інформації для розрахунків | Номер за місцем важливості | Соціальні послуги                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кластер 1 (основні)   | 1                                        | 1                          | Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови)                                      |
|                       | 2                                        | 2                          | Участь в програмі із забезпечення житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла)                                                                                                        |
|                       | 3                                        | 3                          | Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога)                                                                 |
|                       | 4                                        | 4                          | Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування)                                                                                                        |
|                       | 5                                        | 5                          | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення                                                                                                                                                              |
|                       | 9                                        | 6                          | Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати залежно від стажу роботи: після 1 року – 1 день, після 2 років – 2 дні, після 3 років роботи і більше – 3 дні) |
|                       | 11                                       | 7                          | Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства)                                                                                                              |
| Кластер 2 (додаткові) | 6                                        | 8                          | Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік)                                                                                                                              |
|                       | 7                                        | 9                          | Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень))                                               |
|                       | 8                                        | 10                         | Оплата харчування (обіди на підприємстві – їдальня, кафетерій тощо)                                                                                                                                                 |
|                       | 10                                       | 11                         | Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу)                                                                                                                                                       |
|                       | 12                                       | 12                         | Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із восьмим березня тощо)                                                                                           |
|                       | 13                                       | 13                         | Участь в корпоративному житті підприємства (організація свята для працівників (новорічний корпоратив, святкування восьмого березня) та їхніх дітей (новорічний ранок))                                              |
|                       | 14                                       | 14                         | Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою)                                                          |
|                       | 15                                       | 15                         | Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт)       |

Отже, за результатами проведеного дослідження, можна констатувати той факт, що серед персоналу на підприємствах машинобудування спостерігається істотне розходження по відношенню до мотивації їхньої праці. Серед малокваліфікованих працівників розповсюджується погляд на працю як на спосіб заробити гроші, проте ставлення до праці як до чогось більшого, як до способу самореалізації спостерігається переважно серед управлінського персоналу. Таким чином, наповненість соціальних пакетів виглядає так (табл. 3.8).

Враховуючи висновки дисертаційного дослідження зроблені у попередніх розділах роботи, правомірно стверджувати, що кількість і характер пільг доцільно встановлювати працівникові залежно від його заслуг (рис. 3.4).

## Складові соціальних пакетів (як приклад)

| Номер пакету | Соціальна пільга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Базовий      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення іноземної мови).</li> <li>2. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування).</li> <li>3. Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства).</li> <li>4. Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік).</li> <li>5. Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою).</li> <li>6. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт)</li> </ol>                                 |
| Стандарт     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога).</li> <li>2. Участь в програмі із забезпечення житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла).</li> <li>3. Оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо)).</li> <li>4. Участь в корпоративному житті підприємства (організація свята для працівників (новорічний корпоратив, святкування 8 Березня) та їхніх дітей (новорічний ранок)).</li> <li>5. Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень)).</li> <li>6. Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати залежно від стажу роботи: після 1 року – 3 дні, після 2 років – 5 днів, після 3 років роботи і більше – 10 днів)</li> </ol> |
| Преміум      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови).</li> <li>2. Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із 8 Березня тощо).</li> <li>3. Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла).</li> <li>4. Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога).</li> <li>5. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування).</li> <li>6. Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік)</li> </ol>                                                                                                                          |
| Еліт         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення.</li> <li>2. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування).</li> <li>3. Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога).</li> <li>4. Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу).</li> <li>5. Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою).</li> <li>6. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах і сусідніх районів міста, в якому знаходиться їх місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт)</li> </ol>                                                                                                                                      |

За рис. 3.4 чим вище посада працівника й триваліший стаж роботи, тим більшою кількістю пільг він користується. Ми пропонуємо пільги, які входять у соціальний пакет розформувати на пакети по шість послуг у кожному, а саме «Базовий», «Стандарт», «Бонус» та «Еліт». Ми припускаємо, що впровадження соціального пакету саме за такою методикою стане потужним інструментом у підвищенні рівня мотивації працівників на промислових підприємствах, адже

як вже було відмічено у нашому дисертаційному дослідженні у другому розділі більшість респондентів висловили бажання самостійно вибрати собі пільги, які потрібні саме їм та мати можливість внести свої корективи у складові запропонованого соціального пакету, а не отримувати на робочому місці вже сформований, так би мовити «фіксований» соціальний пакет.

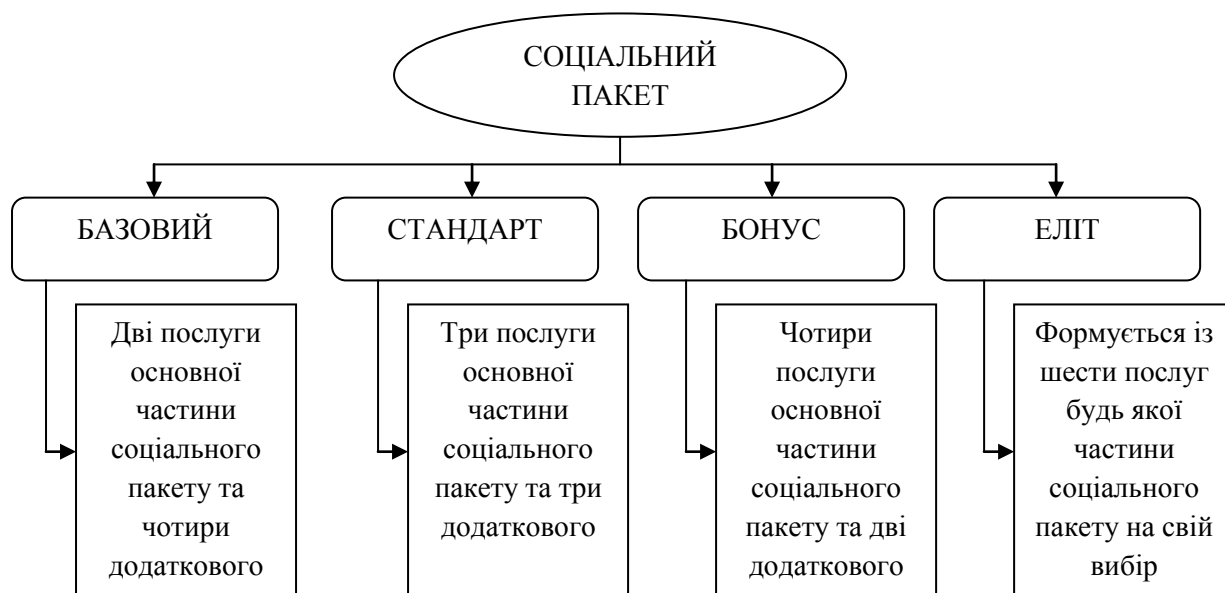


Рис. 3.4. Формування соціальних пакетів на промислових підприємствах\*

\* розроблено автором

Ми пропонуємо такий склад соціальних пакетів: «Базовий» – дві послуги основної частини соціального пакету та чотири додаткового; «Стандарт» – три послуги основної частини соціального пакету та три додаткового; «Бонус» – чотири послуги основної частини соціального пакету та дві додаткового; «Еліт» – формується з шести послуг будь якої частини соціального пакету на свій вибір.

Розподіл послуг до типам пакетів здійснюється не за вибором працівника, а як винагорода за індивідуальні досягнення. Ми пропонуємо розподілити доступність окреслених пакетів залежно від отриманого коефіцієнта за комплексною оцінкою результативності працівника ( $K_{КОРП}$ ).

Комплексна оцінка рівня доступності компенсаційного пакету працівнику за результатами його річної роботи  $K_{КОРП}$ :

$$K_{КОРП} = Пвф(Акп + Рп проф.п. + Яд.о. + Вз.) \leq 1, \quad (3.2)$$

де  $A_{КП}$  – активність роботи у корпоративному порталі;  $P_{проф.п.}$  – рівень професійної перспективності;  $Я_{д.о.}$  – проявлені за рік ділові та організаційні якості працівника на підприємстві;  $B_3$  – рівень виконання планового завдання;  $П_{вф}$  – питома вага кожного фактора становить 0,25 при умові, що  $K_{ppn} \leq 1$ .

Таблиця 3.9

**Основні характеристики  $K_{КОРП}$  на промислових підприємствах**

| № з/п | Сутнісна характеристика                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Нефінансовий характер показників                                                                                                               |
| 2     | Показники відслідковуються систематично                                                                                                        |
| 3     | Потребує розуміння та адекватні коригуючі дії всього персоналу                                                                                 |
| 4     | Потребує відповідальності конкретної особи та групи осіб                                                                                       |
| 5     | Позитивно впливають на інші показники діяльності підприємства                                                                                  |
| 6     | Надають значний вплив – наприклад, впливають на найбільш суттєві фактори успіху і більше ніж на одну складову збалансованої системи показників |
| 7     | Потребують втручання генерального директора та відділу кадрів                                                                                  |

Методика оцінки персоналу по  $K_{КОРП}$  на підприємстві передбачає розробку моделі (таблиці) результатів працівників за певними критеріями. В даній моделі перераховуються всі критерії, за якими оцінюється ефективність співробітника: кількісні і якісні, індивідуальні та командні, а також компетенції, необхідні на певній посадовій позиції: корпоративні (загальні для всього персоналу підприємства), управлінські та експертні (професійно-технічні). Розглянемо більш детально кожен складову системи  $K_{КОРП}$ . На нашу думку, до даної системи необхідно включити наступні складові: активність роботи у корпоративному порталі підприємства  $A_{КП}$ ; рівень професійної перспективності  $P_{III}$ ; проявлені за рік ділові та організаційні якості працівника на підприємстві  $Я_{до}$ ; рівень виконання планового завдання  $B_3$ .

У запропонованій моделі вибираються показники для оцінки результатів та компетенцій працівника в майбутньому місяці (кварталі або іншому звітному періоді, що залежить від рівня посади) і записуються в таблицю персональної результативності (табл. 3.10). При цьому компетенції прирівнюються до якісних підсумками діяльності співробітника. Кожному з обраних показників безпосередній керівник співробітника, орієнтуючись на власні пріоритети, привласнює питому вагу від 0 до 1. Сумарна вага всіх показників повинна становити 1. При проведенні аналізу всіх показників табл. 3.10, варто відмітити три пороги

ефективності, зокрема: по-перше, база, тобто найгірше можливо допустиме значення, іншими словами нульова точка; по-друге, норма, що вказує рівень необхідний до якого слід прагнути враховуючи певні обставини зовнішнього ринку та особистих якостей працівника; по-третє, мета – рівень, що досягається понад норму, найбажаніша точка досягнення.

Таблиця 3.10

**Шаблон таблиці персональної результативності працівника**

| Показник (КОРП)                                                            | Умовне позначення | Вага КОРП | База  | Норма   | Мета  | Факт (особистий результат, %) |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------|---------|-------|-------------------------------|
| Активність роботи у корпоративному порталі підприємства                    | $A_{КП}$          | 0,25      | 0-0,2 | 0,4-0,6 | 0,8-1 | –                             |
| Рівень професійної перспективності                                         | $P_{ПП}$          | 0,25      | 0-0,2 | 0,4-0,6 | 0,8-1 | –                             |
| Проявлені за рік ділові та організаційні якості працівника на підприємстві | $Я_{ДО}$          | 0,25      | 0-0,2 | 0,4-0,6 | 0,8-1 | –                             |
| Рівень виконання планового завдання                                        | $B_3$             | 0,25      | 0-0,2 | 0,4-0,6 | 0,8-1 | –                             |
| Коефіцієнт комплексної оцінки результативності працівника                  | $K_{КОРП}$        |           | 0-0,2 | 0,4-0,6 | 0,8-1 | $\geq 1$                      |

Зауважимо, що після завершення кварталу визначається фактичне значення  $K_{КОРП}$ , а також варто зазначити що він обраховується за бальною шкалою, за допомогою якої можливо гнучко оцінювати  $K_{КОРП}$ , наприклад: база – від 0 до 0,30, норма – від 0,40 до 0,70, мета – від 0,80 до 1 балу. Доцільно зауважити, що всі оцінки мають бути розшифровані, з метою розуміння сутності правил оцінки працівниками та мали можливість припускати майбутні результати.

У дисертаційному дослідженні, ми пропонуємо наступне розшифрування окреслених складових системи  $K_{КОРП}$ . Щодо активності роботи в корпоративному порталі, дану складову можна записати у вигляді наступної формули:

$$A_{КП} = ((\mathcal{U}_{n.o} \dots \mathcal{U}_{n.макс}) + (K_{с.з} \dots K_{с.з.макс})) \cdot 0,5, \quad (3.3)$$

де  $\mathcal{U}_{n.o}$  – число працівників, які оцінили матеріали працівника у корпоративному порталі;

$\mathcal{U}_{n.макс}$  – число працівників максимально можливих, які оцінили матеріали працівника у корпоративному порталі (як приклад, вся кількість працівників підприємства);

$K_{с.з}$  – кількість сфер знань корпоративного порталу де розмістив інформацію певний працівник;

$K_{с.з.макс}$  – максимальна кількість сфер корпоративного порталу де можливо працівнику розмістити інформацію.

Наступна складова  $K_{КОРП}$  – це рівень професійної компетентності, яка складається з таких критеріїв як: рівень освіти, стаж роботи за фахом та вік.

Результат роботи за цим показником записують у вигляді формули:

$$P_{ПП} = 0,35O_n + 0,35C_n + 0,3B_n, \quad (3.4)$$

де  $O_n$  – освіта працівника;  $C_n$  – стаж роботи працівника за фахом;  $B_n$  – вік працівника.

Критерії для розрахунку даної складової представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Критерії та вага показників оцінки рівня професійної перспективності працівника**

| Показник             | Критерії                                     | Вага критерію |
|----------------------|----------------------------------------------|---------------|
| Рівень освіти        | Незавершена середня освіта                   | 0,15          |
|                      | Середня освіта                               | 0,60          |
|                      | Середня технічна або незавершена вища освіта | 0,75          |
|                      | Вища освіта                                  | 1             |
| Стаж роботи за фахом | До 5 років                                   | 0,15          |
|                      | 5–10 років                                   | 0,60          |
|                      | 15–25 років                                  | 0,75          |
|                      | 25 років і більше                            | 1             |
| Вік                  | до 30 років                                  | 0,25          |
|                      | 31–40 років                                  | 0,75          |
|                      | 41 і більше років                            | 1             |

Доцільно підкреслити, що в кінцевому результаті максимальне значення рівня професійної перспективності працівника менше або рівне значенню 0,25. Щодо третьої складової формули розрахунку  $K_{КОРП}$ , а саме проявлені за рік ділові та організаційні якості працівника на підприємстві ( $Я_{ДО}$ ), доцільно відмітити, що даний показник слід розраховувати за допомогою оціночного листа, що представлені у таблиці 3.12.

Складові рівня ділових та організаційних якостей: здатність організовувати та планувати працю; професійна компетентність; усвідомлення відповідальності за виконувану роботу; комунікабельність та схильність до нововведень; працелюбність та працездатність. За перелічений кожний фактор виставляємо оцінку від 1 до 5, де: 5 – повністю відповідає критерію; 4 – відповідає критерію з певними неточностями; 3 – відповідає критерію лише частково; 2 – не відповідає та 1 – потребує навчання відповідно до посади.

Підсумовуючи фактори з розрахунком питомої ваги кожного 0,04 отримаємо максимально можливе число 1.

## Основні характеристики ділових та організаційних якостей

| № з/п | Характеристика                               | Критерії оцінки діяльності                                                                                                      | +/- | Бал |
|-------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1     | Бачення майбутнього                          | виробив ясне, просте, орієнтоване на покупця бачення майбутнього, що спрямовує організацію, і довів своє бачення до своїх колег |     |     |
|       |                                              | погляди спрямовані в майбутнє, розширює свої горизонти, кидає виклики уяві людей                                                |     |     |
|       |                                              | надихає людей на досягнення бачення майбутнього, направляє їх помисли, заряджає енергією, демонструє особистий приклад          |     |     |
|       |                                              | при необхідності оновлює своє бачення, щоб воно відображало безперервні зміни, які впливають на бізнес                          |     |     |
| 2     | Орієнтація на якість                         | прислухається до керівника підрозділу і ставить на перше місце якість виробленого продукту                                      |     |     |
|       |                                              | надихає і демонструє прагнення до досконалості у всіх областях діяльності                                                       |     |     |
|       |                                              | прикладає всіх зусиль, щоб домогтися найвищої якості і повноти виробленого пакету продуктів і послуг                            |     |     |
|       |                                              | створює у всій організації менталітет концентрації на якість                                                                    |     |     |
| 3     | Цілісність                                   | робить чесність справою принципу і зберігає вірність цим принципам в будь-яких ситуаціях                                        |     |     |
|       |                                              | завжди виконує свої обіцянки, бере відповідальність за свої помилки                                                             |     |     |
|       |                                              | незмінно справою підтверджує свою прихильність корпоративній етиці та нормам поведінки                                          |     |     |
|       |                                              | дії та поведінка відповідають словам, викликаючи повагу оточуючих                                                               |     |     |
| 4     | Надійність / Прихильність справі             | ставить високі цілі та досягає їх, роблячи внесок у реалізацію загальної стратегії бізнесу                                      |     |     |
|       |                                              | демонструє хоробрість і впевненість в собі, відстоюючи спільні цінності, ідеї та своїх колег                                    |     |     |
|       |                                              | справедливий і співчутливий людям, в той же самий час здатний приймати жорсткі рішення                                          |     |     |
|       |                                              | демонструє безкомпромісну відповідальність за запобігання нанесення шкоди навколишньому середовищу                              |     |     |
| 5     | Спілкування / вплив                          | спілкується у відкритій, приємній, ясній та стабільній манері, запрошує людей висловлюватися і критикувати                      |     |     |
|       |                                              | ефективно слухає і шукає нові ідеї                                                                                              |     |     |
|       |                                              | використовує факти і раціональні аргументи для здійснення впливу на людей і переконання                                         |     |     |
|       |                                              | руйнує перепони і створює впливові взаємини між командами, функціями і ієрархічними рівнями                                     |     |     |
| 6     | Загальна власність / Стирання кордонів       | досить впевнений в собі, щоб вільно ділитися інформацією і бути відкритим для нових ідей                                        |     |     |
|       |                                              | довіряє оточуючим, заохочує ризик і стирання кордонів                                                                           |     |     |
|       |                                              | відкритий для ідей, звідки б вони не приходили                                                                                  |     |     |
| 7     | Створює команду / Уповноважує співробітників | відбирає талановитих людей, є коучем, розвиває членів команди і допомагає їм повністю розкрити свій потенціал                   |     |     |
|       |                                              | делегує завдання повністю, наділяє команду повноваженнями, оптимізуючи її ефективність, і сам є гравцем команди                 |     |     |
|       |                                              | визнає досягнення і винагороджує за них, створює позитивне, що приносить задоволення, робоче середовище                         |     |     |
|       |                                              | повністю використовує різноманітність членів команди (культурну, расову, статеву) для досягнення успіху бізнесу                 |     |     |
| 8     | Знання / Досвід/ Інтелект                    | є хорошим експертом в своїй області і охоче ділиться знаннями, постійно навчається і оновлює свої знання                        |     |     |
|       |                                              | демонструє широкі крос-функціональні знання в галузі управління бізнесом і культурну компетентність                             |     |     |
|       |                                              | вміє приймати хороші рішення на основі обмеженої інформації, повністю використовує свій інтелект                                |     |     |
|       |                                              | швидко відсортовує потрібну інформацію від непотрібної, вникає в суть складної проблеми та ініціює дії                          |     |     |

| № з/п | Характеристика             | Критерії оцінки діяльності                                                                                    | +/- | Бал |
|-------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 9     | Ініціативність / швидкість | створює реальні і позитивні зміни, розглядає зміни, як можливості, що відкриваються                           |     |     |
|       |                            | передбачає проблеми та ініціює нові, більш досконалі методи роботи                                            |     |     |
|       |                            | не терпить та руйнує бюрократію, прагне до стислості, простоти і ясності                                      |     |     |
|       |                            | розуміє важливість і природу швидкості в бізнесі і використовує швидкість як конкурентну перевагу             |     |     |
| 10    | Глобальний менталітет      | демонструє глобальні знання і чуйність, майстерно створює глобальні команди, що відрізняються різноманітністю |     |     |
|       |                            | гідно цінує і прагне до цілковитого використання переваг різноманітності глобальних умов і робочої сили       |     |     |
|       |                            | оцінює глобальні наслідки своїх рішень, активно шукає нові глобальні знання                                   |     |     |
|       |                            | поводиться з усіма, поважаючи їх гідність, з довірою та повагою                                               |     |     |

Як показує практика, в більшості випадків вже готовий, сформований соціальний пакет, як правило, містить не актуальний та в деяких випадках взагалі непотрібний набір пільг і компенсацій для певних співробітників. Як результат, співробітники не користуються запропонованими їм пільгами, а підприємство при цьому втрачає кошти на непотрібні виплати. Отже, припустимо, що працівник за підсумками роботи за рік отримав значення коефіцієнта  $K_{КОРП}$  0,45. З рис. 3.5 видно, що у такому випадку даний працівник зможе претендувати на обслуговування пакетом «Стандарт» на своєму підприємстві. Якщо за результатами оцінки працівник отримує максимальний коефіцієнт він зможе отримати привілеї та власноруч, на свій смак сформувати свій «Еліт» пакет.

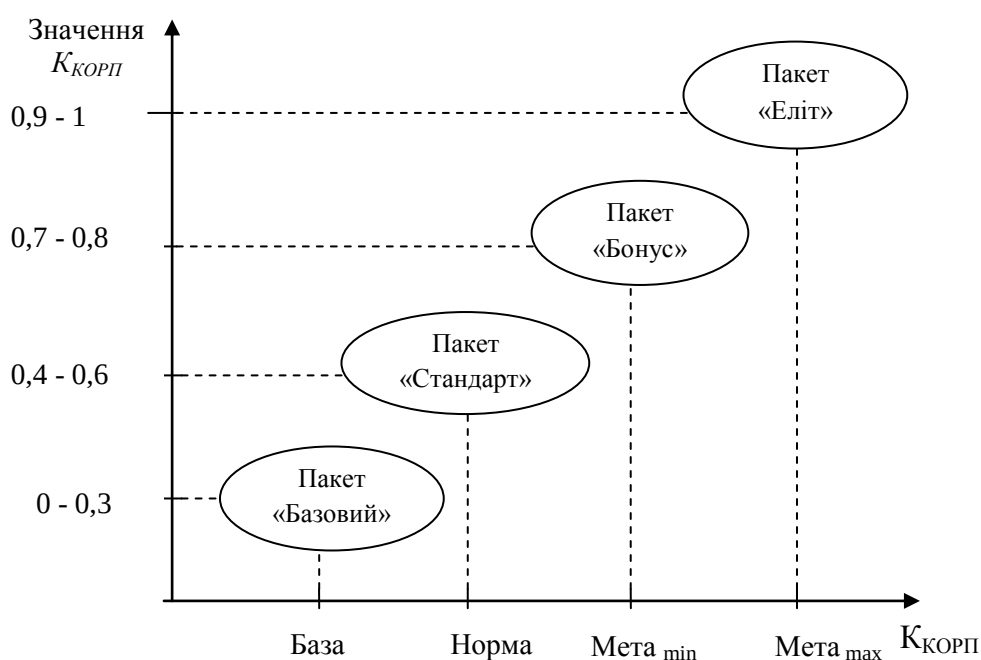


Рис. 3.5. Доступність виду соціального пакету працівнику промислового підприємства залежно від отриманого  $K_{КОРП}$

Отже, на основі проведеного дослідження можна представити такі складові соціальних пакетів (табл. 3.13–3.16). Однак, правомірно вважати, що саме інноваційні інструменти мотивації персоналу являються запорукою ефективного розвитку промислового підприємства, адже як правило, навіть новітні модернізації не сприяють, якщо не буде одночасно належної мотивації працівників.

Таблиця 3.13

### Соціальний пакет «Базовий» та його складові (за вибором працівника)

| № з/п | Соціальний пакет | Основні послуги                                                                                                                                         | Додаткові послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | пакет «Базовий»  | 1. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування);<br>2. Добровільне медичне страхування) | 1. Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра і терапевта для працівників підприємства);<br>2. Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою);<br>3. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи);<br>4. Оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо |

Таблиця 3.14

### Соціальний пакет «Стандарт» та його складові (за вибором працівника)

| № з/п | Назва соціального пакету | Основні послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Додаткові послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Пакет «Стандарт»         | 1. Участь в програмі із забезпечення житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла).<br>2. Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови).<br>3. Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу) | 1. Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати залежно від стажу роботи: після 1 року – 1 день, після 2 років – 2 дні, після 3 років роботи і більше – 3 дні);<br>2. Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із восьмим березня тощо).<br>3. Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою) |

Таблиця 3.15

### Соціальний пакет «Бонус» та його складові (за вибором працівника)

| № з/п | Назва соціального пакету | Основні послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Додаткові послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | пакет «Бонус»            | 1. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування).<br>2. Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога).<br>3. Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла).<br>4. Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень). | 1. Участь в корпоративному житті підприємства (організація свят для працівників (новорічний корпоратив, святкування восьмого березня) та їхніх дітей (новорічний ранок));<br>2. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт) |

**Соціальний пакет «Еліт» та його складові (за вибором працівника)**

| № з/п | Назва соціального пакету | Основні послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Додаткові послуги                                                                                                                                                                                                |
|-------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | пакет «Еліт»             | 1. Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, за без-печення санаторно-курортного лікування);<br>2. Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови).<br>3. Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла).<br>4. Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень)).<br>5. Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення | 1. Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт) |

Отже, керівництву, яке планує розвивати своє підприємство повинно шукати нові шляхи мотивації. Саме тому застосування інновацій має вирішальне значення за допомогою яких можливо залишатись на високому рівні конкурентоспроможності і для підтримки або підвищення рівня прибутковості [83].

Враховуючи сказане, полегшити досить трудомісткий процес та зменшити витрати робочого часу на формування соціального пакету застосовуючи принцип «кафетерію» все ж таки можливо. Цього спрощення можна досягнути за рахунок автоматизації вказаної процедури. Правомірним є твердження про те, що на сьогодні, коли так стрімко розвиваються інформаційні технології ІТ-рішення є оптимальним інструментом для HR-персоналу підприємства та за допомогою нього можливо спростити їх роботу з наймом, навчанням, розвитком і мотивацією персоналу. Щодо застосування принципу «кафетерію» в робочому процесі управління компенсаціями та пільгами то інформаційні технології набувають все більшого значення [83, с. 57-63].

Сучасні рішення дозволяють автоматизувати процес формування меню пільг і компенсацій, призначення розміру компенсацій співробітникам, відстеження витрачених на компенсації грошових коштів. Автоматизація процесу дозволить також призначати індивідуальні компенсації в якості заохочення співробітників, мотивуючи їх тим самим на досягнення кращих результатів, а також планувати і аналізувати бюджет на компенсації та пільги по кожному співробітнику та підприємства в цілому [83, с. 57-63].

На ринку інформаційних технологій присутній ряд рішень, реалізованих на різних платформах, кожна з яких має свої переваги. Наприклад, рішення на платформі 1С дозволить HR-спеціалісту, відповідальному за компенсаційну політику, працювати в звичній обліковій системі в прив'язці до даних по заробітним платам співробітників. Однак, подібне рішення, реалізоване на платформі SharePoint має переваги. Дана платформа досить часто інтегрована в корпоративний портал підприємства, що дозволяє кожному співробітникові самостійно вибирати компенсації та відстежувати їх використання, а HR-фахівець в цьому випадку виконує тільки функції адміністрації і контролю [63].

Завдяки автоматизації впровадження принципу «кафетерію» процес формування соціального пакету стане менш трудомістким, та все більше промислових підприємств зможе надавати своїм співробітникам право самостійного вибору пільг, зробивши тим самим принцип «кафетерію» робочим інструментом залучення й утримання кваліфікованого персоналу. Як підсумок, варто зауважити, що добре продумана, відповідна потребам і очікуванням співробітників конкретного підприємства компенсаційна політика надасть можливість оптимізувати витрати на персонал, гнучко варіювати види і форми винагород, а також дозволить кожному працівнику вибрати те, що представляє цінність саме для нього [83, с. 57-63].

Таким чином, нами проведено анкетування працівників промислових підприємств з метою визначення складових компенсаційного пакету. Аналіз опитування та його результати дозволили визначити найбільш важливі соціальні пільги (15) та на їх основі за допомогою методу кластерного аналізу сформулювати дві групи – основні та додаткові соціальні пільги. Зроблено ієрархію соціальних пільг за важливістю та запропоновано чотири типи компенсаційних пакетів – базовий, стандарт, бонус, еліт [83, с. 57-63]. Отримати той чи інший пакет працівник може в залежності від отриманого коефіцієнта за комплексною оцінкою результативності працівника ( $K_{КОРП}$ ). Пакети мають визначені кількості основних та додаткових пільг (загалом по шість пільг у пакеті), а їх набір – які саме – в межах шести – вибираються працівником індивідуально.

### 3.2. Побудова мотиваційного профілю персоналу промислових підприємств на основі компонентів компенсаційного пакету

Варто зауважити, що системний підхід щодо мотивації персоналу промислових підприємств є необхідною передумовою професіоналізму керівника та оптимального застосування всіх можливих ресурсів на мотивацію працівників до ефективної праці [73]. Разом з тим, мотивований персонал є ключовим аспектом ефективної роботи підприємства з метою зміцнення ринкових позицій підприємства. Феномен мотивації персоналу включає одночасно сутнісну характеристику з економічної та соціальної сторони. При низькій вмотивованості працівника прямопропорційно знижується і його віддача виробничому процесу, що пояснюється важливістю працівників які продукують різноманітні ресурси підприємства та застосовують їх [73].

Основними причинами невдоволеності працею на підприємствах є низький рівень заробітної плати, неефективні компенсаційні та заохочувальні виплати, кар'єрного зростання, негативна соціально-психологічна атмосфера, незадовільний соціальний пакет тощо. У дисертаційному дослідженні, ми дійшли висновку, що при здійсненні аналізу діючих підходів до оцінки структури компенсаційного пакету підприємств, більшість науковців комбінують визначені вище методи оцінки компенсаційного пакету. Проведений аналіз показав, що у більшості випадків всі методи оцінки структури компенсаційного пакету ґрунтуються на фрагментарному закріпленні окремих складових, оскільки потребують для розрахунку створення додаткової інформаційної платформи і, як правило, не враховують рівня залучення підприємства до формування компенсаційного пакету. Тому, на нашу думку, при розробці методичних підходів до оцінки структури компенсаційного пакету підприємств машинобудування слід звернути увагу на розробку мотиваційного профілю компенсаційного пакету, який би базувалася, по-перше, на оцінці усіх ключових складових компенсаційного пакету, а по-друге, – передбачав би не лише кількісну оцінку цих складових, але й дозволяв би враховувати умови, які забезпечуватимуть оптимальне використання ресурсів, спрямованих на формування мотиваційного профілю компенсаційного пакету, та

давав би змогу визначити їх гармонійність відповідно до стратегічної місії діяльності підприємства [73, с. 83-85].

З метою оцінки структури компенсаційного пакету використано експертні методи дослідження, які дозволяють дати перспективні оцінки якісно новим процесам і явищам, які раніше не зустрічалися в суспільному житті і про які, природно, відсутня будь-яка статистична інформація. Методика побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету запропонована для працівників шести промислових підприємств Хмельницької області, зокрема ПАТ «Красилівагромаш» та ДП «Новатор», а також ПАТ «Завод «Темп» і Волочиський МЗ ПАТ «Мотор Січ» та підприємства ПАТ «Укрелектроапарат» і ДП «Красилівський агрегатний завод».

Методика побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету містить 42 судження, які дозволяють здійснити аналіз складових та 14 компонентних складових компенсаційного пакету (додаток П).

Для здійснення дослідження необхідним числом опитаних є 100 осіб-експертів – працівників підприємств машинобудування Хмельницької області. Враховано, що експертами під час дослідження особливостей компенсаційного пакету виступають висококваліфіковані, досвідчені, компетентні працівники, тому їхні відповіді слід вважати достовірними та об'єктивними.

Варто зауважити, що працівникам, що включені до загального складу експертної групи, необхідно мати наступні характерні ознаки, зокрема: по-перше, достатню професійну компетентність та необхідний досвід, щодо дослідницького аспекту відповідної сфери; по-друге, креативність, а саме вміти вирішувати творчі завдання, методи вирішення яких неозначено; по-третє, мати розвинену наукову інтуїцію; по-четверте, заінтересованість в об'єктивних результатах, тобто необхідно враховувати інтерес працівника до певних питань як фахівця у певній області знань; по-четверте, незалежність думки, тобто незалежні погляди та можливість висловлювати неупереджене судження тощо; по-п'яте, об'єктивність та евристичність, тобто притаманна властивість бачити неочевидні завдання.

Інформаційним забезпеченням проведення дослідження методом експертного оцінювання є заповнені експертами опитувальні анкети та таблиці [73, с. 83-85].

Отримана в результаті інформація представляє собою неопрацьований матеріал і тому не може бути використана безпосередньо як експертиза

спеціалістів з певної проблематики. Практика побудови будь-якого дослідження свідчить про те, що первинні дані повинні бути послідовно оброблені за певним методом, з використанням специфічного інструментарію, систематизовані, оцінені з точки зору якості, проаналізовані і лише тоді розглядатись як матеріал для формування мотиваційного профілю компенсаційного пакету [73, с. 83-85].

Дослідження щодо формування мотиваційного профілю компенсаційного пакету на підприємствах машинобудування Хмельницької області здійснювалося протягом 2013–2017 рр., тому доцільно оцінити за кожним підприємством конкретно у цей період та в цілому (за весь період дослідження) статистичну значимість одержаних відповідей. За результати проведеного та проаналізованого експертного дослідження виділено наступні компонентні складові компенсаційного пакету на підприємствах машинобудування, що представлені на рис. 3.6.

Доцільно розглянути мотиваційний вплив вищезазначених чотирнадцяти компонентних складових на активізацію діяльності працівника підприємства. Основна заробітна плата як компонентна складова компенсаційного пакету підприємства складає левову частку оплати праці працівника, вона встановлюється з урахуванням норми праці тарифних ставок і посадових окладів, розмір яких гарантується низкою тарифних угод: генеральною, галузевою, територіальною та колективним договором підприємства [73, с. 83].



Рис. 3.6. Компонентні складові згідно з методикою побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету на промисловому підприємстві

Специфіка основної заробітної плати полягає у тому, що за умов виконання працівником встановлених йому норм праці вона виплачується неодмінно, у повному розмірі, незалежно від результатів діяльності підприємства. За своєю суттю та призначенням норма праці, з одного боку, дозволяє визначити індивідуальний трудовий внесок працівника до загальних результатів колективної праці, а отже показати участь працівника у суспільному виробництві. З іншого боку, вона лежить в основі визначення розцінки, за якою здійснюється оплата кожної одиниці продукції та роботи в цілому і у цьому сенсі виступає як мірило при визначенні розміру заробітної плати працівника. За таких умов, чим вище результати трудової діяльності працівника, тим більший розмір заробітної плати він отримує. Це мотивує працівника до найбільш повного розкриття своїх здібностей до праці і досягнення максимально можливих результатів праці. Водночас ігнорування норми праці неминуче призводить до волюнтаризму у системі розподільчих відносин, оскільки в цьому випадку при визначенні розміру оплати праці замість науково обґрунтованих розрахунків починають діяти суб'єктивні чинники [73].

Зауважимо, що додаткова заробітна плата є певною мірою винагородою, що виплачується за результати праці, досягнуті понад визначені нормативні межі, а також за специфічні умови праці, трудові досягнення та ініціативність. Її розмір визначається на основі різноманітних нормативно-правових актів, що регулюються на місцевому, регіональному та державному рівнях, а також із застосуванням різноманітних ефективних систем преміювання, що розробляються безпосередньо на кожному підприємстві, виходячи із поставлених цілей та вирішуваних задач. Можливість отримання певного розміру оплати праці, понад основної заробітної плати мотивує працівника найбільш повно проявляти свої здібності до праці та досягти найвищих результатів праці [73].

Доцільно відмітити, велике значення у формуванні належної мотивації до праці застосування різноманітних компенсаційних та заохочувальних виплат. Перші регулюються різними нормативно-правовими актами і покликані компенсувати негативний вплив на людський організм різноманітних чинників, пов'язаних з умовами праці на робочому місці, організацією роботи, технологією виробництва тощо, і таким чином спонукати працівників до роботи за певних обставин виробництва. Заохочувальні виплати націлені на спонукання працівників до ефективної і продуктивної праці. Їх вплив а мотивацію працівників до праці

залежить від [73]: встановлення адекватної залежності між кількісним і (або) якісними результатами праці працівника та розмірами винагороди; терміну і періодичності виплати винагороди; часткою винагороди у загальному розмірі заробітної плати тощо. За умов співрозмірної пропорційності у співвідношенні «результати праці-винагорода» заохочувальні виплати здатні потужно впливати на матеріальні інтереси працівників та цілеспрямовано спонукати їх до належного виконання дорученої роботи. Компенсаційні та заохочувальні виплати на основі їх доповнення та взаємозбагачення здатні досить потужно впливати на трудову поведінку працівників та вмотивовувати їх до ефективної праці під час виконання будь-якої операції роботи або комплексу робіт.

Компонентна складова прилюдні винагороди, мають на меті прилюдно визначити успіхи працівника, відмітити досягнуті ними результати, старанність та відданість роботі. Підкреслити його індивідуальний трудовий внесок до загальних результатів колективної праці, а отже показати його високу професійну майстерність, інноваційні знання, передовий досвід, навички тощо. Видимі публічні винагороди є фактом визначення важливості роботи працівника та значення результатів його праці в життєдіяльності підприємства, фірми, корпорації. Видимі публічні винагороди свідчать про набуття певного професійного статусу працівника, його всякий авторитет та повагу в колективі. Необхідність отримання досягнутого рейтингу в колективі та прагнення його збереження та підвищення мотивують працівника працювати з максимальною віддачею своїх здібностей до праці та досягненню найвищих результатів у роботі [73].

Варто зауважити, що у наш час залучення працівників до вирішення різноманітних організаційних, виробничих, соціальних і інших завдань підприємства дозволяє з максимальною користю реалізувати потужний інтелектуальний потенціал колективу працюючих та успішно досягти поставлених цілей. З іншого боку, відчуття працівником своєї приналежності до вирішення важливих завдань породжує у нього відчуття власної значущості для підприємства та гордості за свої справи. Той факт, що працівник може впливати на певні рішення пов'язані із життєдіяльністю підприємства, фірми, компанії і таким чином покращувати результати його діяльності, які прямо чи опосередковано впливають на його матеріальне становище, мотивують працівника працювати над покращенням роботи як на своєму робочому місці, так і на підприємстві в цілому [73].

Набуває все більшої актуалізації шоста компонентна складова, а саме надання можливості набуття працівником нових компетенцій. В процесі науково технічного і соціального прогресу суспільства відбувається постійне оновлення матеріально-технічної бази виробництва та вдосконалення організації праці і виробництва. Все це викликає необхідність постійного набуття кожним працівником нових інноваційних знань та навичок. В іншому випадку він дискваліфікується і стає неконкурентоспроможним як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках праці. Набуття працівником нових знань та навичок неодмінно впливає на результати його праці, а саме підвищується продуктивність праці, якість випускаючої продукції та якість роботи в цілому. Це в свою чергу при інших різних умовах позитивно впливає на зростання заробітної плати [73]. Такі обставини залежності розміру оплати праці від професійно-кваліфікаційного рівня працівника зумовлюють достатньо потужну мотивацію робітника щодо постійного підвищення своїх професійних знань, вдосконалення вмінь та навичок.

Перспективи кар'єрного зростання, як складова єдиного компенсаційного пакету заслуговує на чільне місце та потужний мотиваційний вплив, адже можливість кар'єрного зростання передбачає наявність перспективи професійного і посадового просування вгору по службовій драбині. За цих умов кожний працівник відповідної професії, кваліфікації, займаної посади потенційно може досягти більш високого соціально-професійного статусу, та як правило і більш високого розміру заробітної плати. Це створює потужний мотиваційний вплив на працівника, зумовлюючи його до найбільш повного розкриття та найбільш ефективного застосування своїх природних і набутих здібностей до праці, а отже і досягнення найвищих кількісних та якісних результатів праці [73].

Нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи в роботі відіграє досить важливе значення в системі мотивації ефективної праці персоналу підприємства поряд з матеріальним. Це можуть бути: похвала, подяка, грамота, медаль, орден, розміщення на дошці пошани тощо. За своєю суттю вони мають на меті [73]: відзначити певні досягнення працівника; відмітити його професійні, ділові та особисті якості; підкреслити цінність трудового внеску працівника до загальних результатів колективної праці; зробити наголос на ролі і значенні працівника у вирішенні різноманітних виробничих, економічних, соціальних, технічних та інших завдань виробництва тощо.

Нематеріальні винагороди не збільшують доходи працівника і не роблять його більш заможним, але вони мають велике морально-психологічне значення в аспекті забезпечення високої мотивації працівників до праці. Відзначення успіхів працівника, визначення його особливих заслуг перед колективом є свідченням формування особливого корпоративного статусу працівника з властивими йому позитивним іміджем, високим авторитетом і повагою в колективі. Це зумовлює працівника не тільки підтримувати на досягнутому рівні певні показники своєї роботи, а й спонукає його на досягнення ще більш високих кількісних та якісних результатів своєї трудової діяльності [73]. Досить поширена на сьогодні являється дев'ята компонентна складова – організація роботи за гнучким графіком. Гнучкий графік роботи передбачає надання працівнику без будь якої шкоди для виробництва можливість працювати у зручний для нього час і водночас успішно вирішувати особисті справи. Вони можуть бути пов'язані із сімейними обставинами, навчанням працівника, виконання ним різноманітних суспільних обов'язків тощо.

Врахування з боку підприємства, фірми, компанії обставин життєдіяльності працівника зумовлює наявність у нього відчуття вдячності та формує високий морально-психологічний настрій до праці. Це вельми позитивно впливає на його мотивацію до праці, а отже і на результати виконуваної роботи [73].

Команда – це колектив однодумців де на засадах компромісу вдало поєднується індивідуальні та колективні інтереси всіх його членів. При цьому колектив має спільну мету, завдання і працює на єдиний кінцевий результат. Ефективність роботи команди оцінюється за такими показниками як: стабільне виконання певних кількісних та якісних показників діяльності трудового колективу, ефективність використання матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів; утримання або розширення певного сегменту своєї діяльності тощо [73, с. 83-85].

Специфіка командної роботи полягає в тому, що вона являє собою особливу форму організації спільної діяльності, що ґрунтується на узгодженому баченні виробничої ситуації, тактичних і стратегічних цілях трудового колективу та має відпрацьовані підходи, методи, принципи щодо взаємодії, взаємодопомоги та взаємозамінності членів команди. Для неї характерні такі ознаки як: націленість

на кінцевий результат, ініціатива, креативність, творчий підхід до справи, чітке розподілення обов'язків, які збалансовані відповідно до командних ролей. Окрім цього, для команди є властивим особливий соціально-психологічний клімат, де панує неформальна атмосфера спілкування, члени команди радяться один з іншим, обговорюють виробничу ситуацію, відкрито висловлюють свої пропозиції, рекомендації, зауваження, дискутують з різноманітних питань. При цьому можуть бути конфлікти, але вони стосуються не членів команди, а ідей, способів, методів вирішення задач та досягнення поставлених цілей. Остаточне рішення команди базується не на голосуванні, де рішення приймаються більшістю голосів, а на спільному взаємному порозумінні, загальній згоді. Відчуття прихильності працівника до командної роботи зумовлює підвищену самооцінку, що пов'язано з розумінням причетності до чогось значимого, важливого, відповідального, значно більшого ніж якби він працював одноосібно, самотійно, незалежно від команди. Приналежність працівника до команди спонукає його не тільки підтримувати загальний темп і ритм роботи прийнятий у команді та забезпечувати певні результати праці, а й постійно шукати невикористані резерви підвищення продуктивності праці як своєї особистої, так і колективної, і таким чином забезпечувати високий кінцевий результат роботи команди [173].

На особливу увагу заслуговує формування позитивної корпоративної культури на промисловому підприємстві. Доцільно зауважити, що на сьогодні, передові промислові підприємства відмічають корпоративну культуру як ключового інструменту управління персоналом [73]. Адже, корпоративна культура постає рушійним важелем успішної роботи підприємства. Адже, як тільки на ринку праці відбувається «війна за таланти» або за високу кваліфікацію працівників, то у підприємства з'являється необхідність бути «привабливим», як для власних працівників, так і для кандидатів у працівники. Враховуючи вплив, який здійснюється на персонал підприємства, в першу чергу мається на увазі завдання підвищення прихильності, лояльності і відданості співробітників підприємства. З цієї точки зору розвиток таких її елементів як місія, цілі, корпоративні цінності, імідж компанії, характеризуючи внутрішню спрямованість корпоративної культури, можна розглядати як частину діяльності нематеріальної мотивації і стимулювання персоналу підприємства. Завдяки позитивній корпоративній

культурі підприємство стає подібним великій родині, коли кожний співробітник вживає тільки ті заходи, які найкращим чином служать благу підприємство. Повна ідентифікація співробітника з підприємством означає, що він не тільки визнає ідеали, чітко дотримується правил та норм поведінки на підприємстві, але і внутрішньо сприймає корпоративним цінностям. В цьому випадку культурні цінності підприємства стають власними цінностями співробітника [73].

Компонентна складова можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили, розкриває працівника з його здібностями до праці як унікальний та найбільш цінний ресурс будь-якого підприємства та держави в цілому. Специфіка цього ресурсу полягає в тому, що він є активним елементом виробництва, який діє на предмет праці та приводить в дію засоби виробництва. Отже, саме від нього залежать як результати діяльності підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів. Тому першим і основним завданням будь-якого підприємства повинно бути створення сприятливих умов до найбільш повного прояву та ефективного використання здібностей до праці кожного працівника. Для цього необхідне забезпечення виконання таких основних умов [73]: відповідності складності виконуваних робіт рівню кваліфікації працівника; адекватності професії (спеціальності) працівника виду виконуваних робіт; безперервного навчання і підвищення кваліфікації працівника; відповідності компетенції працівника досягнутому рівню науково-технічного та соціального прогресу суспільства; ергономічності обладнання, машин і механізмів на робочому місці; сприятливому соціально-психологічному клімату тощо. Зазначені та інші складові чинники ефективної праці сприяють покращенню результатів праці, а отже врешті решт зумовлюють підвищення заробітної плати. Водночас збільшення рівня заробітної плати мотивує працівників працювати з максимальним проявом своїх здібностей до праці, а відтак і досягати ще більш високих результатів праці. Не менш важливим та вельми потужним рушійним важелем активізації дій працівника є формування позитивного соціально-психологічного клімату. Трудовий колектив складають люди які відрізняються між собою а різними ознаками, а саме: статтю, віком, освітою, характером, цінностями, особистими інтересами тощо. Тому для його успішної і продуктивної роботи важливе значення відіграють не тільки високий рівень матеріально-технічного забезпечення виробництва, застосування

сучасної техніки і організації виробництва, а й формування дружнього колективу, де панує атмосфера доброзичливості, поваги, відповідальності, взаємодопомоги тощо, тобто все те, що сприяє формуванню сприятливих взаємовідносин між всіма членами трудового колективу. Важливість формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі полягає в тому, що він забезпечує позитивне ставлення працівників до праці та сприяє формуванню духу колективізму спрямованого на безумовне вирішення різноманітних виробничих завдань та успішне досягнення поставлених цілей.

Заключна компонентна складова – соціальний пакет. За своєю суттю соціальні виплати мають на меті забезпечити потреби працівників підприємства у певних соціальних послугах, які покликані зробити більш комфортними умови їх роботи і життя; збільшити доходи працівників, забезпечити таким чином підтримку їх добробуту на належному рівні. Соціальні виплати виконують функцію соціального захисту працівників від різноманітних негативних коливань соціально-економічного життя [73]. Поряд із зазначеним, соціальні виплати є потужним економічним інструментом впливу на мотивацію працівників до праці. Встановлюючи певний перелік соціальних виплат, їх розмір та порядок виплати підприємство підкреслює небайдужість до життєдіяльності своїх працівників.

У свою чергу відчуття турботи про себе та врахування їх економічних інтересів формує у працівників патріотичну відданість справам підприємства, високу відповідальність за виконувану роботу та гордість їх за приналежність саме до того підприємства де вони працюють. Все це зумовлює налаштування працівників до якісної та продуктивної роботи, а отже і досягнення ними найвищих результатів праці [73]. Результати анкетування дозволять визначити потреби працівників в різних складових компенсаційного пакету, який являється одним із головних елементів системи мотивації персоналу будь якого підприємства. Оцінку ступеня значимості параметрів експерти виробляють за бальною шкалою (табл. 3.17). Для судження, якому експерт дає найвищу оцінку, присвоюється найвище значення (5–8 балів). На основі даних дослідження складається зведена матриця балів. Сума за стовпцями матриці (додаток П) рівні між собою і контрольної суми, отже, матриця складена правильно.

Розглянемо основні результати визначення компонентних складових

мотиваційного профілю компенсаційного пакету за 2013–2017 рр. щодо досліджуваних промислових підприємств Хмельницької області на основі даних додатка Д (табл. 3.18).

Таблиця 3.17

**Критерії оцінювання компонентних складових компенсаційного пакету\***

| Бальна оцінка, бали | Критерій                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | Наведене судження не співпадає з переконаннями, життєвими поглядами                                                |
| 2–3                 | Дане судження представляє певний інтерес, але воно не відповідає переконанням і без коливань можна знехтувати ним  |
| 4                   | Дане судження викликає цікавість, проте можна відмовитись від нього, за умов більш вагомого варіанта               |
| 5–8                 | Дане судження є фундаментальним, яке є в якості керівного управлінського принципу, лежить в основі філософії життя |

\* розроблено автором

Таблиця 3.18

**Зведена таблиця значимості результатів дослідження щодо визначення компонентних складових компенсаційного пакету досліджуваних промислових підприємств\***

| № з/п | Компонентні складові компенсаційного пакету                | Досліджувані підприємства |                                          |                                     |                        |                   |                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|
|       |                                                            | ДП «Новатор»              | ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» | ДП «Красилівський агрегатний завод» | ПАТ «Укрелектроапарат» | ПАТ «Завод «Темп» | Волочиський 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                                               |

\* розроблено автором

Її дані свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду найбільш визначальною складовою була компонента складова – основна заробітна плата,

друге місце належить компонентній складовій 14 – соціальний пакет, а третє – компонентній складовій 7 – перспективи кар’єрного зростання. На останньому місці знаходиться компонентна складова 12 – можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили. Бальні оцінки, отримані в табл. 3.18, показують загальну тенденцію щодо домінування певної компонентної складової компенсаційного пакету на зазначених підприємствах. Дані свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду найбільш визначальною складовою була компонента складова 1 – «основна заробітна плата», друге місце належить компонентній складовій 14 – «соціальний пакет», а третє – компонентній складовій 7 – «перспективи кар’єрного зростання». На останньому місці знаходиться компонентна складова 12 – «можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили». Отримані дані дозволили побудувати мотиваційний профіль компенсаційного пакету промислових підприємств через графіки (рис. 3.7–3.12).



Рис. 3.7. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету для ДП «Новатор»

За результатами дослідження мотиваційного профілю компенсаційного пакету на ДП «Новатор» можна зробити висновок, що мотивація персоналу не зовсім відповідає потребам і вимогам працівників. Для удосконалення мотивації персоналу на підприємстві необхідно звернути увагу на такі компонентні складові як основна заробітна плата, прилюдні винагороди, надання можливості набуття нових компетенцій, перспективи кар’єрного зростання та соціальний

пакет. Варто відмітити нейтральне ставлення до такої компонентної складової як нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи в роботі, тобто оголошення подяки та грамоти, що пояснюється їх надзвичайно широким поширенням та використанням, яке з роками нівелювало їх позитивний вплив. Доцільно зауважити, характерну для нематеріальних факторів мотивації надзвичайно важливе значення систематичності та непередбачуваності для працівників заміни одних методів на інші, оскільки грамота отримана вдесяте не неситиме того мотиваційного потенціалу, що має перша вручена грамота.



Рис. 3.8. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету для ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»

Як видно з рис. 3.8 на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» спостерігається подібна ситуація, що і на двох попередніх досліджуваних підприємствах. Однак, до ряду згаданих компонентних складових варто віднести ще додаткову заробітну плату, а також компенсаційні та заохочувальні виплати. Підкреслимо відмінну рису профілю ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» від ДП «Новатор», а саме переважна домінанта матеріального блоку структури компенсаційного пакету. Для цих працівників важливо наочно в цифрах отримувати заохочувальні компенсації. Фінансових аспект прямопропорційно впливатиме на їх високопродуктивну самовіддачу виробничому процесу. Однак, така компонентна складова як соціальний пакет все таки займає й на далі лідируючі позиції, адже як загальновідомо це є сучасний конкурентний чинник, який приваблює потенційного висококваліфікованого працівника на те чи інше

підприємство при інших рівних умовах.



Рис. 3.9. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету для ДП «Красилівський агрегатний завод»

На ДП «Красилівський агрегатний завод» грошова компонентна складова також є провідним важелем мотиваційного впливу на працівника. Системи матеріального мотивування, преміювання, можливість заробляти будуть збільшувати ефективність роботи. Для ПАТ «Красилівський агрегатний завод» важливий такий чинник, як соціальний пакет. Створення комфортних умов (місця для відпочинку, для харчування, поліпшення на робочому місці і т.д.), а також розширення його структури можуть збільшувати ефективність праці працівників. Також працівників мотивує навчання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, для них значимо перспективи кар'єрного росту.



Рис. 3.10. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету

для ПАТ «Укрелектроапарат»

Розглянемо отримані результати на ПАТ «Укрелектроапарат», що представлені на рис. 3.10. Домінуючими компонентними складовими являються соціальний пакет та заробітна плата, поруч із ними варто зауважити прагнення до кар'єрного просування, а також можливість набуття нових навичок та вмінь, зокрема можливість відвідування професійних тренінгів, семінарів, курсів тощо з метою опанування нових компетенцій чи розвиток існуючих. Для працівників досліджуваного підприємства важливим також являється можливість максимально розкрити свій потенціал на робочому місці. Переважна більшість компонентних складових на даному підприємстві носять нематеріальних характер, що надає змогу стверджувати не менш важливу значимість корпоративних заходів як масового характеру за участю всього колективу. До переліку цих заходів можуть бути включені корпоративне відвідування спортивного клубу, виїзд на природу як з метою навчання, так і з метою спільного відпочинку, святкування дня народження підприємства або ж заходи з участю членів сім'ї.



Рис. 3.11. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету для ПАТ «Завод «Темп»

Побудова мотиваційного профілю компенсаційного пакету на ПАТ «Завод «Темп» дозволяє зробити висновок про домінування нематеріального блоку мотивування. Варто зауважити, що посеред нематеріальних чинників заробітна плата досі займає чільне місце, проте переважна більшість компонентних складових нематеріального характеру в сукупній дії дають не менш впливовий позитивний ефект. Серед п'ятірки лідерів можна відмітити кар'єрне зростання, надання

можливості працювати в позитивному соціально-психологічному кліматі, а також виправдовує своє застосування прилюдні винагороди. Для працівників даного підприємства важливо не лише отримувати гідну заробітну плату, але й бути відзначеним серед колег за старанність, якість та позитивні результати діяльності в цілому. Похвала мотивує на віддачу своїй справі ще з більшою самовіддачею.

Рис. 3.12 характеризує Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ» як нематеріально орієнтований профіль. Працівники даного підприємства готові працювати з максимальною віддачею в обмін на позитивну атмосферу в колективі, можливість кар'єрного просування, отримання похвальних листів, грамот тощо, а також гідного соціального забезпечення як себе такі членів своєї родини. Для працівників такого профілю важливий особистий комфорт, хоча гідна заробітна плата теж не відстає в лідируючих позиціях і потребує пильної уваги, аби не допустити перекосів в оплаті праці за особистими внесками у виробничий процес.



Рис. 3.12. Мотиваційний профіль профілю компенсаційного пакету для Волочиського машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ»

Підсумовуючи персональні мотиваційні профілі структури компенсаційних пакетів на досліджуваних підприємствах, доцільно розглянути отримані спільні та відмінні риси. Для всіх підприємств притаманні є дві компонентні складові: заробітна плата та наявність соціального пакету. Всі підприємства на досить високому рівні відмічають важливість вищезгаданих складових. Також не менш важливим та притаманним усім підприємствам є прагнення персоналу до індивідуального самовираження потенціалу, отримання нових професійних знань та зрештою гідне, прозоре і зрозуміле кар'єрне просування (рис. 3.13). З 14

МОЖЛИВИХ КОМПОНЕНТНИХ СКЛАДОВИХ ДОСИТЬ НИЗЬКІ ЗНАЧЕННЯ ОТРИМАЛИ ДОДАТКОВІ виплати до основної заробітної плати та участь в управлінні підприємством.

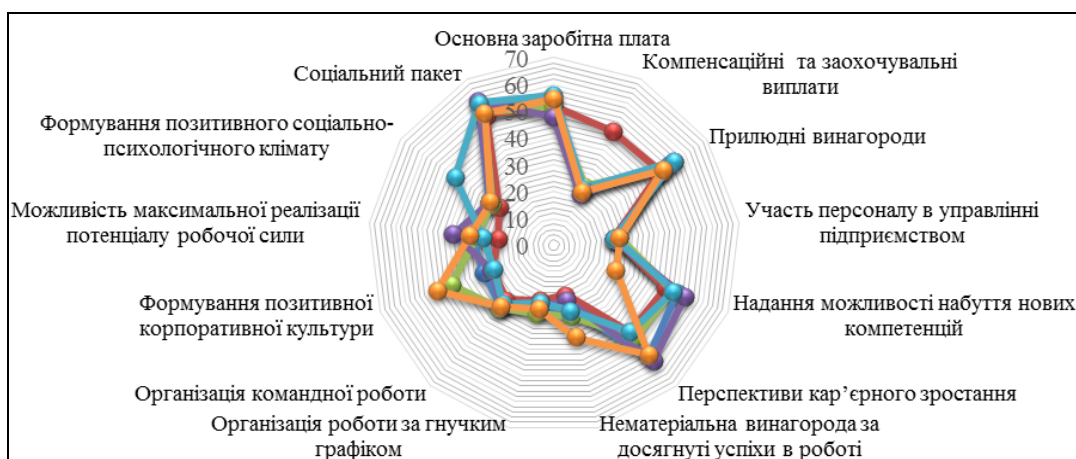


Рис. 3.13 - Оптимальний мотиваційний профіль персоналу промислових підприємств на основі компонентів компенсаційного пакету

Ця ситуація пояснюється не характерним для специфіки діяльності досліджуваних нами підприємств рис. Інші компонентні складові з помірними нейтральними показниками за всіма досліджуваними підприємствами присутні за рахунок недостатньої обізнаності в їх сутності та вірогідній непоінформованості про можливість їх використання. Визначення універсальних заходів, які повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або комплексу заходів, які потрібно впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників, виявляється важким завданням. Проте певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів, в якому міститиметься стисла інформація з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві.

### 3.3. Контролінг мотивації персоналу в умовах впровадження компенсаційного пакету на промислових підприємствах

Розробка й прикладне застосування на промислових підприємствах

управлінських інструментів будь-якого типу, як і в будь-яких економічних системах, має спиратися на фундаментальні знання економічної науки, факти вивчення можливостей практичного застосування змодельованих у цьому інструментарії механізмів та їх інкрустацію в концепцію управління, використовувану на підприємстві. Розробка і впровадження на вітчизняних машинобудівних підприємствах контролінгової діяльності, безперечно вимагає реорганізації всієї існуючої інформаційної системи підприємства – організацію функціонального координаційного напрямку економічної роботи. Стрімкий розвиток економіки вплинуло на принципи роботи і стимулювання співробітників на підприємствах. Старі схеми віджили своє, а нові з різних причин не прижилися. Менеджмент господарюючих суб'єктів зазнає труднощі з проблемами мотивації і управління персоналом, що призводить до конфліктів і плинності кадрів на підприємствах. Тим актуальніше стає сучасна концепція спрямована на впровадження контролінгу мотивації персоналу [173]. На думку авторів, мотивацію співробітників необхідно розглядати в комплексі з іншими заходами з управління, оскільки вона є складовою частиною контролінгу персоналу. Контролінг персоналу – ця система управління людськими ресурсами, заміна одного елементу системи, при цьому змінюється уся система в цілому. Мотивація є елементом цієї системи, отже, змінюючи мотиваційну схему можна поміняти усю систему в цілому [94].

Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, що управляє поведінкою людини, визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Контролінг мотивації персоналу – це інструмент, що дозволяє оцінити ефективність системи мотивації працівників підприємства, діагностувати можливі проблеми її функціонування і обґрунтувати рекомендації по її поліпшенню при оптимальних затратах [76]. Моделювання контролінгової діяльності (концепції контролінгу) повинно виходити з раціональних поглядів на її зміст та організаційну форму, які формують функціональне призначення цієї системи, зокрема як інструмента координації всієї вертикалі управлінської структури. Позиціонуючи систему контролінгу такою, що тісно взаємопов'язана із суттєво значимими (структуроутворювальними) функціями підприємства, які явним чином впливають на всі аспекти його діяльності, вважаємо, що насамперед

необхідно визначити ключові і базові компоненти для моделювання розробки і безпосередньо впровадження цього виду економічної діяльності. Наступним важливим кроком у цьому процесі має бути докорінний перегляд та удосконалення науково-технічного рівня існуючих стандартів управління, адже стандарти відіграють значну роль у підвищенні рівня якості управління персоналом. Графічне відображення структурно-логічної моделі забезпечення якості управління персоналом за допомогою процесу контролінгу наведено на рис. 3.14 [76].

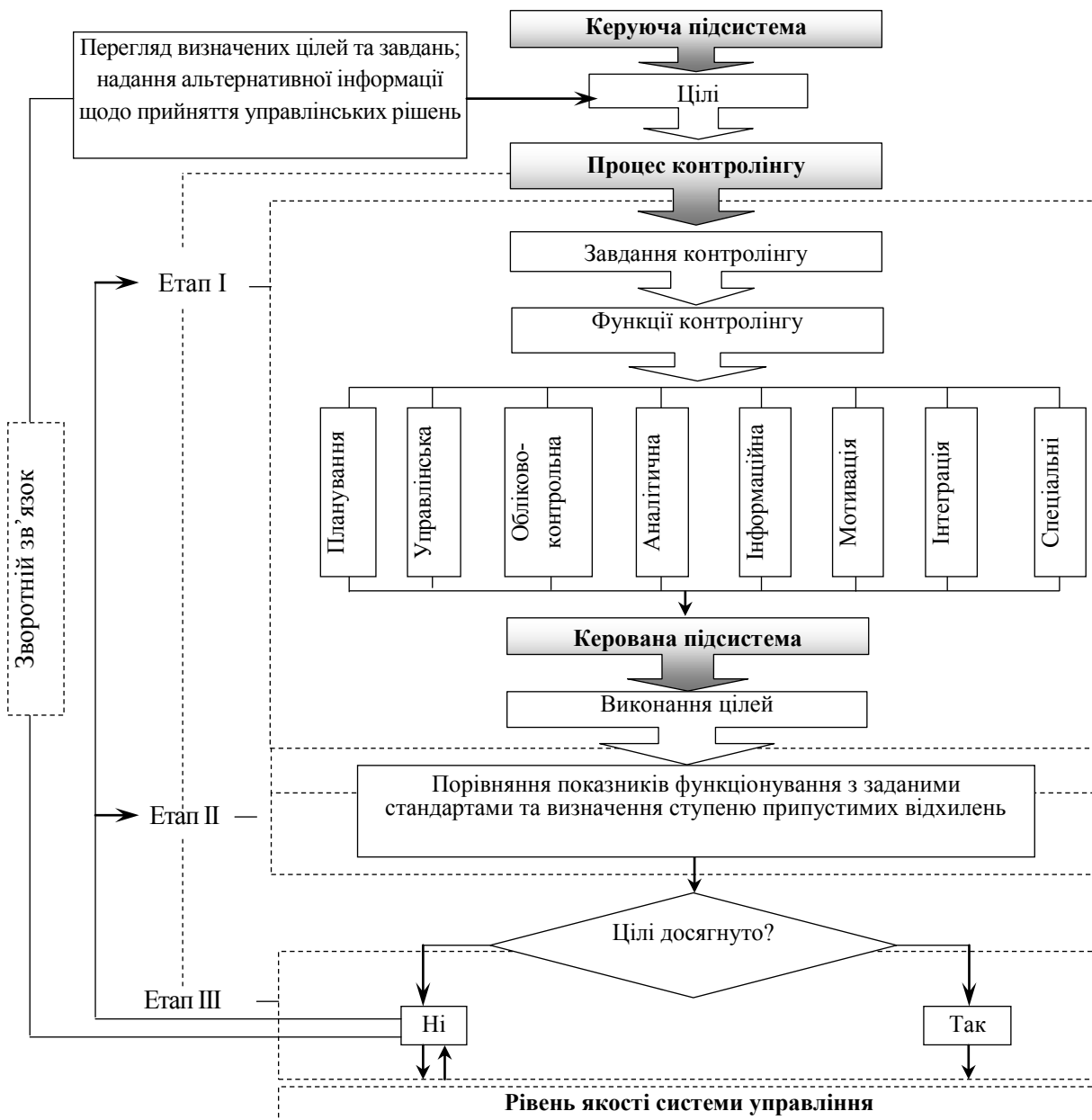


Рис. 3.14. Структурно-логічна модель забезпечення якості системи управління персоналом за допомогою процесу контролінгу  
\* розроблено автором

Доцільно відмітити, що за рис. 3.14, в процесі проведенні процедури контролінгу зазначені обставини є додатковим аргументом його основних аспектів, які полягають у позитивному забезпеченні цілісного та ефективного управління, що спрямоване на формування стандартів та методів управління, які в свою чергу сприяють коригуванню рівня якості управління [76, с. 52-55].

Поруч з окресленими аргументами, слід зазначити, що контролінг як процес може бути спрямованим на перспективний розвиток персоналу підприємства, головна задача якого – це орієнтація управлінського процесу на збагачення виробничого процесу і прибутковості підприємства. Передусім слід обґрунтувати й сформулювати її принципову основу, а також перелік заходів до побудови і функціонування окремих компонентів загального механізму формування і реалізації концепції контролінгу мотивації персоналу на підприємстві (рис. 3.15) [76].



Рис. 3.15. Порядок реалізації контролінгової концепції мотивації персоналу промислових підприємств

\* розроблено автором

Проведення контролінгу мотивації персоналу – це індивідуальний алгоритм контролінгу, який складається під конкретну організацію виходячи з її цілей діяльності і наявної системи мотивації. Індивідуальний алгоритм контролінгу

мотивації можна скласти на основі прикладного методу кадрового контролінгу табл. 3.19. Пропонується наступний порядок дослідження [76].

Таблиця 3.19

### Методи контролінгу мотивації

| Метод                                               | Суть методу                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вивчення та аналіз діючої документації підприємства | – аналіз документів, пов'язаних з мотивацією персоналу;<br>– отримання об'єктивної інформації про персонал            |
| Структуроване інтерв'ю з топ-менеджерами            | – вивчення кадрової політики у сфері мотивації персоналу;<br>– аналіз системи матеріальної і нематеріальної мотивації |
| Анкетування персоналу                               | – опитування по групах (отримання відповіді на відкриті і закриті питання)                                            |

Етап 1. Підготовка до проведення контролінгу мотивації персоналу. На підготовчому етапі складається план перевірки, визначаються її цілі, задачі, терміни, виконавці перевірки.

Етап 2. Підбір методів проведення контролінгу мотивації персоналу. Методами проведення контролінгу можуть бути: аналіз діючої документації, структуровані інтерв'ю, анкетування і опитування персоналу.

Етап 3. Аналіз діючої внутрішньоорганізаційної системи мотивації. Проводиться дослідження локальних нормативних правових актів (ЛНПА), що стосуються заробітної плати, матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу.

Етап 4. Співбесіда по особливостях функціонування системи мотивації з різними категоріями працівників (від топ-керівників до представників лінійного персоналу). У рамках цього етапу дослідження слід використовувати різні опитувачі з урахуванням особливостей кожної категорії працівників [94, с. 42].

Етап 5. Аналіз фінансових та управлінських можливостей для мотивації персоналу. Оцінюються можливості для впровадження змін у систему мотивації.

Етап 6. Підготовка рекомендацій для оптимізації системи мотивації персоналу і надання звіту. За підсумками проведених заходів (аналізу ЛНПА, анкетування, опитувань, інтерв'ю і т. п.) визначається, наскільки існуюча система мотивації відповідає очікуванням працівників і цілям розвитку організації [3]. Пропонується внесення змін в систему мотивації персоналу.

З урахуванням викладеного, пропонуємо розглянути мотивацію персоналу, як модель, яка включає чотири елементи, окрім безпосередньо самого співробітника і підприємства [98, с. 104]. У цій моделі представлені дві взаємодіючі частини:

співробітник і підприємство. На співробітника і на підприємство впливають зовнішня і внутрішня мотивація. Розглянемо кожен елемент окремо. До внутрішньої мотивації (самотивації) співробітника можна віднести біологічну, соціальну і особову мотивацію. Біологічна мотивація (причина) – спрямована на задоволення провідних біологічних потреб людини. До неї можна віднести мотивацію в їжі, статевому потягу, страху, агресії і так далі. Відмітимо, що наявний спадковий чинник при розгляді біологічної мотивації. Це можна спостерігати в сім'ї повних людей, їх діти так само народжуються з порушеною функцією травлення [105, с. 92].

Соціальна мотивація (мета, мрія) – спрямована на задоволення соціальних потреб. Вона формується в результаті виховання, навчання, дії культури і релігії, а також впливу на індивідуума інших людей і груп. Так у різних людей соціальна мотивація проявлятиметься по-різному. Наприклад, у двох молодих людей, один з яких виріс в села, а інший є сином депутата у великому місті, прагнення до зміни соціального статусу будуть різними. Кожного з них задовольнятимуть відмінні одне від одного досягнення на життєвому шляху. Особова мотивація (нерідко розглядається як частину соціальної мотивації, що в загальному випадку, не зовсім правильно) – реалізація людиною власних цілей, не пов'язаних з задоволенням біологічних і соціальних цілей. Наприклад, тяга до самоосвіти, віра, хобі і інтереси з малою долею соціальних преференцій. Можна сказати з відомою мірою спрощення – це усе те, що цінно для людини незалежно від думки інших із цього приводу [96]. Наведені елементи в рівній мірі впливають на людину і можуть змінити його лінію поведінки, при цьому не завжди усвідомлено. Управляти людиною, яка внутрішньо мотивована простіше і результативне, визначити це краще на стадії співбесіди щоб уникнути нерозуміння згодом [96].

Зовнішня мотивація співробітника – дія на індивідуума наближеним колом людей, найчастіше сім'єю: дружиною, дітьми, батьками, родичами і так далі, які впливають на особу паралельно з підприємством. Немає нічого гірше, прийшовши додому, застати невдоволених родичів питання «де зарплата?». Підприємство, так само як і персонал, має внутрішню і зовнішню мотивацію. До внутрішньої мотивації організації можна віднести: бренд підприємства, місце розташування, колектив та ін. чинники. Те, що приховано супроводжує

організацію, але не є основним елементом мотивації. Кожному хочеться працювати ближче до будинку, у великій компанії, існуючій давно на ринку, навіть якщо платити будуть значно менше [76, с. 52-55].

Зовнішня мотивація підприємства – той елемент дії, який змінює керівник або топ менеджер, до них відносяться: грошова форма (зарплата і премії), освіта, кар'єрне зростання, цінні подарунки і т.д. Не можна говорити про односторонню дію підприємства на співробітника, необхідно відмітити, що і персонал впливає на компанію, включаючи індивідуальні особові характеристики кожної людини працюючого на підприємстві. Зовнішніми елементами мотивації як з одного, так і з іншого боку можна управляти, з внутрішніми елементами мотивації все набагато складніше. Зовнішні елементи динамічні і залежні від тимчасового проміжку, підбираються індивідуально до кожного співробітника. Не можна підходити з одним «інструментом» до усіх членів команди [173].

Отже, включення в арсенал працедавця додаткового інструментарію, пов'язаного з урахуванням зовнішньої і внутрішньої мотивації дозволяє більш осмислено і раціонально проводити кадрову політику підприємства, враховуючи особливості конкретного індивідуума, його систему цінностей і пріоритетів. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати на оплату праці, але і поставить працівника в комфортніше робоче середовище саме з його, тобто працівника, точки зору, що, в результаті підвищить ефективність усієї його діяльності [173]. Такий підхід припускає значну зміну усієї організації кадрової роботи, що включає відмову від класичних стандартних вимог до кандидата на посаду і перехід до вимог, що враховують конкретне місце і підприємства і працівника у внутрішньому і зовнішньому мотиваційному середовищі. У стимулюванні роль контролінгу полягає в мотивації виконання планів по підрозділах. На цьому етапі розвитку економіки в нашій країні кожен керівник підприємства намагається максимально ефективно використати усі ресурси для досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється або послуг, що надаються [173].

На підприємствах найширше використовується грошове стимулювання (підвищення заробітної плати, премії тощо). Але в умовах ринкових стосунків, що розвиваються, і підвищення конкуренції використання тільки матеріальних методів стимулювання призводить до зниження конкурентоспроможності

продукції і незадоволення нематеріальними потребами персоналу [135, с. 196].

Виявлення і задоволення нематеріальними потребами є найпотужнішим механізмом стимулювання працівників, що забезпечує високий рівень їх зацікавленості і задоволеності трудовою діяльністю, зниження витрат і підвищення ефективності виробництва [135, с. 42].

Сукупні відомості про сучасні наукові підходи до розуміння об'єкту і предмета контролінгу мотивації персоналу представлені в табл. 3.20. Трактуючи контролінгу мотивації персоналу як інструменту аналізу ефективності тільки однієї сторони системи мотивації персоналу (психологічною або економічною) представляється нам занадто вузьким для управління сучасним підприємством. На нашу думку, соціальні і економічні результати є тільки зовнішніми проявами стану механізму управління підприємством.

*Таблиця 3.20*

**Підходи до контролінгу мотивації персоналу**

| Підхід до розуміння об'єкта і предмета контролінгу мотивації персоналу | Об'єкт дослідження                                                | Предмет дослідження                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний                                                            | Система винагороди персоналу (оплата праці, компенсацій та пільг) | Відповідність системи мотивації персоналу задачам підвищення продуктивності і прибутковості підприємства, ситуації на ринку праці |
| Психологічний                                                          | Мотиваційні очікування і переваги персоналу                       | Організаційні можливості для їх задоволення                                                                                       |
| Соціологічний                                                          | Система мотивації як соціальний інститут                          | Інституційна, внутрішня і соціальна ефективність системи мотивації персоналу                                                      |

В умовах сучасного суспільства і економіки саме злагодженість роботи організації як багатоелементної і багатозв'язкової соціальної системи забезпечує її виживання і розвиток. На наш погляд, ефективність мотивації персоналу на підприємстві повинна досліджуватися на трьох основних рівнях. Перший – це рівень макроефективності або загальної інституціональної ефективності, оскільки система мотивації виступає, передусім, інститутом, створеним для досягнення цілей організації. Другий рівень – це внутрішня ефективність системи мотивації («самоефективність»), якість досягнення нею поставлених цілей, сформульованих на базі стратегічних орієнтирів підприємства [155, с. 122]. Третій рівень – це

соціальна ефективність мотиваційної системи, широта наявності в ній можливостей для реалізації потреб працівників.

Контролінг мотивації персоналу включає наступні підфункції і цілі: мобілізацію мотиваційних можливостей; пошук раціональної системи оплати праці; ділення співробітників по групах залежно від рівня їх успіхів; моральне стимулювання.

Індикаторами, тобто інструментами досягнення цих підфункцій і цілей є: корекція заробітної плати і продуктивності праці, порівняння заробітної плати між персоналом, опитування керівників і співробітників, стан психологічного клімату, задоволеність працею тощо. Можна виділити декілька підходів до визначення мотивації персоналу. Один з них полягає в тому, що контролінг мотивації персоналу це група систематичних дій, спрямованих на перевірку фактичного рівня мотивації працівників на предмет дії планів і стандартів. Такого трактування контролінгу мотивації персоналу дотримувалися Э. Майєр і Р. Манн [1].

Представники іншого підходу розглядають контролінг мотивації персоналу як інформаційний і аналітичний засіб, методологічну основу процесу ухвалення рішень щодо управління персоналом. Такого підходу контролінгу мотивації персоналу дотримувалися Е. Стародубцева, Н. Данилочкина. Дані учені бачили в контролінгу мотивації персоналу інструмент планування, облік, аналіз поточного стану, необхідний для ухвалення рішень, що базуються на системі збору і обробки інформації [186, с. 87]. Узагальнюючи викладені підходи поняття контролінгу мотивації персоналу, можна провести подальше дослідження даного процесу, спрямованого на координацію, моніторинг і регулювання мотивації персоналу. Мотивація персоналу розкривається у впорядкованій системі дій, необхідної для досягнення мети, таких як:

1. Встановлення стандартів – цілей або планових показників, що досягаються упродовж функціонування систем мотивації. Ці критерії підрозділяються на: вимірні (кількісні) – виміри, що мають можливість, і виражені у формі доходів, у вигляді часу і витрат; незмірні (якісні) – виміри, що не мають можливості, в натуральному і вартісному вираженні.

2. Вимір фактичних показників з точки зору їх специфікації. А. Ісаєв

пропонує діагностування показників шляхом проведення на підприємстві соціологічних заходів, таких як психологічні тести, опитування, діагностичне інтерв'ю, проектні методики. Вимірювані показники, пов'язані з результативністю, визначаються шляхом зіставлення витрат для стимулювання співробітників з рівнем приросту продукції, обсягу продажів, продуктивності праці тощо.

3. Пошук відхилень фактичних показників рівня мотивації від планових. Міра відхилення виражається в розвитку існуючої невідповідності – негативної або позитивної, а також рівня його прояву.

4. Ухвалення управлінських рішень, спрямованих на усунення відхилень, – виявлення необхідності повторного застосування системи мотивації (без змін або ж відкоригованого), інакше констатується її неспроможність.

Вітчизняні соціологи і психологи вироблять декілька проблем, пов'язаних з підвищенням мотивації персоналу (табл. 3.21) [2, с. 54].

*Таблиця 3.21*

**Проблеми, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу**

| Тип проблеми           | Особливості                                                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правові                | – зловживання управлінців владою;<br>– неформальне працевлаштування;<br>– відсутність правового захисту персоналу |
| Економічні             | – низька заробітна плата;<br>– «сірий» дохід;<br>– відсутність зв'язку між рівнем оплати і результатом праці      |
| Соціально-психологічні | – зниження індивідуальних досягнень (колективізм);<br>– не заохочення ініціативи                                  |
| Управлінські           | – авторитарний стиль управління;<br>– відсутність лідерських якостей керівника                                    |
| Моральні               | – «компенсація» недостатньої оплати праці крадіжкою                                                               |

Найбільш ефективними системами мотивації персоналу є:

– стимулювання працівників за рахунок надання індивідуального пакету медичних страхових гарантій;

– фінансова захищеність шляхом введення пенсійних накопичувальних систем, оплати лікарняних листів (деякі компанії дозволяють співробітникам брати від 2 до 7 днів відгулів без пред'явлення довідки від лікаря), страхування життя, здоров'я, майна тощо;

– надання днів відпочинку (додаткові вихідні дні на прохання

працівника);

– сприяння в здобутті основної і додаткової освіти (співробітники багатьох компаній після досягнення певного стажу можуть розраховувати на фінансову допомогу при вступі вищі учбові заклади, проходженні курсів підвищення кваліфікації тощо);

– програми сприяння працівникам і їх сім'ям в неурочний час [2, с. 54].

Зі сказаного можна зробити висновок, що впровадження контролінгу мотивації персоналу має враховувати (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

**Основні положення впровадження контролінгу мотивації персоналу**

| Напрямок контролінгу                                   | Зміст контролінгу                                                                                                                                                                                                                                     | Результат для керівника                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Діагностика системи мотивації і стимулювання персоналу | – оцінка положень про оплату праці, преміювання, стимулювання і т.д.;<br>– аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу;<br>– аналіз фонду оплати праці, штатного розпису, середнього рівня заробітної плати | Висновки про використовувані засоби мотивації, їх ефективності, рекомендації зі вдосконалення системи мотивації і стимулювання праці |

Можна, на наш погляд, виділити, як мінімум, наступні шість ключових чинників ефективності проведення контролінгу мотивації персоналу [2, с. 54]:

1. Дотримання технології контролінгу мотивації персоналу. Ця вимога припускає те, що дотримання алгоритму діагностичних дій, використання певних дослідницьких підходів і методів роботи з інформацією, неухильне наслідування принципів контролінгу мотивації персоналу.

2. Встановлення чітких цілей і завдань контролінгу мотивації персоналу. Ця вимога припускає концентрацію зусиль і ресурсів на певних, пріоритетних напрямках, відповідну орієнтацію плану контролінгу мотивації персоналу.

3. Узгодження операційних визначень, використовуваних в ході дослідження. Узгодження термінів дозволить уникнути нерозуміння, некоректних дій.

4. Визначення нормативів, відповідно до яких проводитиметься порівняння і оцінка отриманої в ході контролінгу мотивації персоналу інформації.

5. Формування професійної команди, що має достатній рівень кваліфікації і досвіду, що дозволяє їм на належному рівні вирішувати поставлені завдання.

6. Наявність ефективного зворотного зв'язку між працівниками та

підприємством [166].

Контролінг мотивації персоналу може бути реалізований по двох напрямам: вивчення існуючої системи мотивації праці персоналу і оцінка задоволеності персоналу системою мотивації праці (рис. 3.16) [170].

У рамках першого напрямку вивчається та, що регламентує документація і звітність, а так само проводяться інтерв'ю з керівниками, завдяки якому уточнюються принципи системи стимулювання в цій організації.

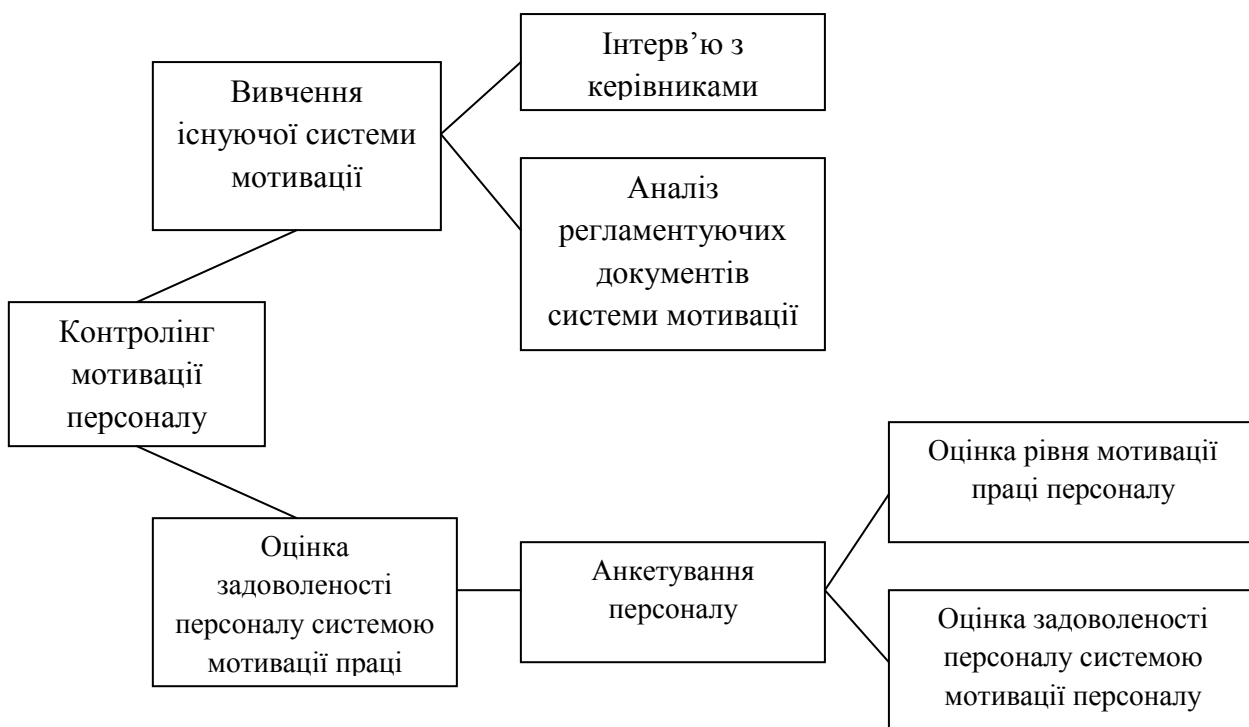


Рис. 3.16. Напрями та інструменти контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств

Зокрема, вивчаються і аналізуються наступні документи, що відбивають систему мотивації персоналу: колективний договір, положення, що регламентують процеси управління персоналом, положення про оплату праці преміюванні, положення про соціальні виплати і пільги [176]. В процесі реалізації другого напрямку контролінгу мотивації персоналу оцінюється задоволеність персоналу системою мотивації праці на підприємстві. За допомогою анкет проводиться опитування персоналу спрямованих на вивчення їх задоволеності характером і змістом роботи рівнем заробітної плати, моральними формами стимулювання персоналу. Анкетування допомагає визначити мотиваційний профіль співробітників, виявити провідні цінності, потреби, допомагає визначити відношення персоналу існуючої в організації системи мотивації, і виявити потреби в зміні [176].

Якщо в процесі контролінгу мотивації персоналу було виявлено, що діюча

система мотивації викликає невдоволення персоналу і не задовольняють їх ключових потреб, то потрібна розробка нової системи мотивації або зміна існуючої. Використаємо алгоритм розробки і реалізації методики проведення оцінки задоволеності персоналу мотивацією праці за методикою Е. В. Михалкиной і Л. С. Скачковой та адаптуємо її до нашої теми дисертаційного дослідження. Алгоритм розробки і реалізації методики проведення оцінки задоволеності персоналу мотивацією праці [175]:

1. Вибір об'єкта оцінки (дослідження) – категорії персоналу: топ-менеджери, лінійні керівники, менеджери, фахівці, обслуговуючий персонал та ін. Для кожної з цих категорій може бути свій набір чинників задоволеності мотивацією.

2. Виявлення структури чинників задоволеності і проведення першого анкетування персоналу. Для виявлення структури чинників розробляється анкета, в якій працівникам організації вибраної категорії пропонується оцінити міру важливості для них кожного з вказаних чинників у балах від нуля («зовсім неважливо») до десяти («критично важливо»). Потім отримані бали використовують для ранжирування чинників і обчислення коефіцієнтів, що коригують, відбивають відносну важливість або місце кожного чинника в загальній задоволеності робітника [176]. Ці коефіцієнти є числами від нуля до одиниці, в сумі ті, що дають одиницю. Визначаються коефіцієнти в довільній формі експертами, наприклад, менеджерами по управлінню людськими ресурсами. Таким чином, анкети, присвячені оцінці задоволеності, повинні виявляти не лише задоволеність, але і структуру внутрішньої мотивації працівників.

3. Проведення другого анкетування, у рамках якого кожен чинник мотивації, виявлений при першому анкетуванні, оцінюється співробітниками за шкалою.

4. Розрахунок індексів задоволеності персоналу з урахуванням коефіцієнтів, що коригують, і аналіз результатів з урахуванням шкали оцінки задоволеності персоналу приведений в табл. 3.23 [176].

На цьому етапі здійснюється оцінка реалізації задоволеності чинниками усередині організації з точки зору кожного співробітника. Індекси задоволеності за кожним чинником обчислюються за формулою:

$$\Phi_{cp} = \frac{\sum B_i}{n}, \quad (3.5)$$

де  $\Phi_{cp}$  – середній бал за фактором;  $B_i$  – бал за даним фактором, виставлений  $i$ -м працівником;  $n$  – кількість працівників.

За табл. 5.2, середній бал за першим фактором:  $(9 + 10 + 10 + 9 + 6)/5 = 8,8$ .

$$J_{yd} = \frac{\Phi_{cp}}{B_{max}} \cdot 100\% \quad (3.6)$$

де  $J_{yd}$  – індекс задоволеності персоналу мотивацією праці;  $B_{max}$  – максимальна кількість балів по шкалі оцінки факторів задоволеності персоналу

мотивацією праці (тобто 10);  $J_{yd}$  за першим фактором складе:  $\frac{8,8}{10} \cdot 100 = 88\%$ .

Таблиця 3.23

### Розрахунок індексів задоволеності персоналу мотивацією праці

| Фактор $\Phi$                                               | Коректуючі коефіцієнти $W$ | Бали, виставлені працівниками підприємства $B_i$ |               |               |               |               | Середній бал за фактором, $\Phi_{cp}$ | Задоволеність ( $J_{yd}$ ) за фактором, % |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                             |                            | 1-й працівник                                    | 2-й працівник | 3-й працівник | 4-й працівник | 5-й працівник |                                       |                                           |
| 1. Задоволеність постійною частиною оплати праці            | 0,1                        | 9                                                | 10            | 10            | 9             | 6             | 8,8                                   | 88                                        |
| 2. Задоволеність змінною частиною                           | 0,35                       | 4                                                | 4             | 9             | 9             | 4             | 6                                     | 60                                        |
| 3. Можливість професійного і особистого росту               | 0,2                        | 7                                                | 7             | 9             | 8             | 7             | 7,6                                   | 76                                        |
| 4. Задоволеність умовами праці (оснащеність робочого місця) | 0,01                       | 7                                                | 7             | 9             | 8             | 6             | 7,4                                   | 74                                        |
| 5. Визнання зі сторони колег                                | 0,04                       | 3                                                | 4             | 9             | 7             | 4             | 5,4                                   | 54                                        |
| 6. Атмосфера здорового змагання у колективі                 | 0,3                        | 7                                                | 9             | 10            | 7             | 4             | 7,4                                   | 74                                        |
| 7. Індекс задоволеності працівника $J_{yd. ind.}$           | –                          | 5,99                                             | 6,73          | 9,4           | 8,11          | 4,82          | 7,01                                  | –                                         |

У результаті розраховуються індивідуальні індекси задоволеності співробітників, що враховують задоволеність по кожному чиннику з урахуванням корегуючого коефіцієнта:

$$J_{yd. ind.} = \sum W \cdot B_i \quad (3.7)$$

де  $J_{yd. ind.}$  – індекс задоволеності працівника мотивацією праці;  $W$  – коректуючий коефіцієнт.

Для цієї формули також приведемо розрахунок (для першого працівника):

$$J_{yd. ind.} = \sum 0,1 \cdot 9 + 0,35 \cdot 4 + 0,2 \cdot 7 + 0,01 \cdot 7 + \dots + 0,04 \cdot 3 + 0,3 \cdot 7 = 5,99.$$

загальний індекс задоволеності персоналу розраховується по формулі:

$$J_{yd. ind.} = \sum W \cdot \Phi_{cp}, \quad (3.8)$$

де  $J_{yd.}$  – загальний індекс задоволеності персоналу мотивацією праці;  $W$  – коректуючий коефіцієнт для фактора;  $\Phi_{cp}$  – середній бал за фактором.

Розрахунок:

$$J_{yd.} = \sum 0,1 + 8,8 + 0,35 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7,6 + 0,01 \cdot 7,4 + \dots + 0,04 \cdot 5,4 + 0,3 \cdot 7,4 = 7,01.$$

Значення індексу задоволеності ( $J_{yd.} = 7,01$ ) свідчить про те, що в цілому на підприємстві існує середній рівень задоволеності мотивацією праці. Міра задоволеності визначається залежно від вибраної шкали оцінки чинників задоволеності і може бути представлена в наступному вигляді (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

**Інтерпретація числових значень загального індексу задоволеності  
мотивацією праці**

| Ступінь задоволеності         | Індекс задоволеності, $J_{yd.}$ |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Високий рівень задоволеності  | От 9 до 10                      |
| Середній рівень задоволеності | От 7 до 8                       |
| Низький рівень задоволеності  | От 5 до 6                       |
| Рівень незадоволеності        | Менше 5                         |

В результаті проведеного аналізу виявлений низький рівень задоволеності по чинниках «задоволеність змінною частиною оплати праці» і «визнання з боку колег» (значення коефіцієнтів задоволеності відповідно до 6 і 5,4). Таким чином, при дослідженні задоволеності мотивацією праці можуть застосовуватися різні методики, можуть розраховуватися індекси, що кількісно дозволяють оцінити рівень задоволеності в цілому і по чинниках, відносно усього персоналу і окремих соціально-демографічних професійно-кваліфікаційних і посадових груп. Це дозволяє з'ясувати, на які чинники менеджерів по управлінню людськими ресурсами або керівників компанії необхідно звернути увагу і які зміни в системі мотивації і стимулювання праці необхідні.

Контролінг мотивації персоналу дозволяє оптимізувати управлінські процеси у рамках кадрового менеджменту. Як науковий і прикладний напрям,

він орієнтований передусім, на вироблення нових підходів і методик, що дозволяють ефективно реалізовувати функції управління персоналом [183].

Таким чином, складовим елементом контролінгу мотивації персоналу є запропонований автором контролінг мотиваційних процесів. Він складається з наступних блоків (рис. 3.24) [183]:

- контролінг оцінки полікритеріальних показників підвищення мотивації в управлінні діяльністю персоналу;
- контролінг оцінки якості та результативності високопродуктивної роботи персоналу промислового підприємства;
- контролінг оцінки процесів підвищення рівня продуктивності роботи та підвищення заробітної плати персоналу підприємства;
- контролінг зв'язків між отриманими результатами, затратами та заробітною платою персоналу.



Рис. 3.17. Складові елементи контролінгу процесів мотивації на підприємстві

Порядок безпосереднього здійснення контролінгу мотивації, розроблений автором, представлений на рис. 3.18. Цей порядок включає 8 укрупнених етапів з описом складових елементів та процесів їх проведення. Як бачимо, на першому етапі, за метою контролінг процесів мотивації може бути економічним для виявлення резервів підвищення прибутковості підприємства; соціальним для визначення напрямів забезпечення соціальних потреб та психологічним для підвищення рівня психологічного клімату в колективі підприємства [183]. Від збору інформації у великій мірі залежать терміни та вибір методів проведення контролінгу. Збір інформації може відбуватися на основі соціологічних досліджень,

анкетування, інтерв'ю, експертного опитування фахівців. Концептуально визначившись з метою та вибором методів проведення контролінгу слід перейти до визначення можливостей проведення контролінгу та його вартості. Для проведення контролінгу визначаються з місцем, часом проведення та порядком збору інформації. Перед тим, як проводити контролінг слід визначитись з видами контролінгу мотиваційних процесів, а саме: контролінгом полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу, контролінгом якості та результативності роботи персоналу, контролінгом процесів підвищення продуктивності та заробітної плати персоналу, чи контролінгом результатів, затрат і заробітної плати персоналу.



Рис. 3.18. Порядок проведення контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств

Загальна схема етапів і операцій контролінгу мотивації персоналу представлена на рис. 3.19.

Процес контролінгу мотивації персоналу розпочинається з розробки програми його проведення і, передусім, уточнення концепції, мети і завдань дослідження. Їх специфіка визначає увесь подальший процес діагностики [183].

Проведення контролінгу за вищевизначеними видами та їх кількістю

підприємство приймає з огляду на специфіку мотиваційної спрямованості персоналу та залежно від встановлених складових елементів мотиваційного механізму ефективного управління персоналом.

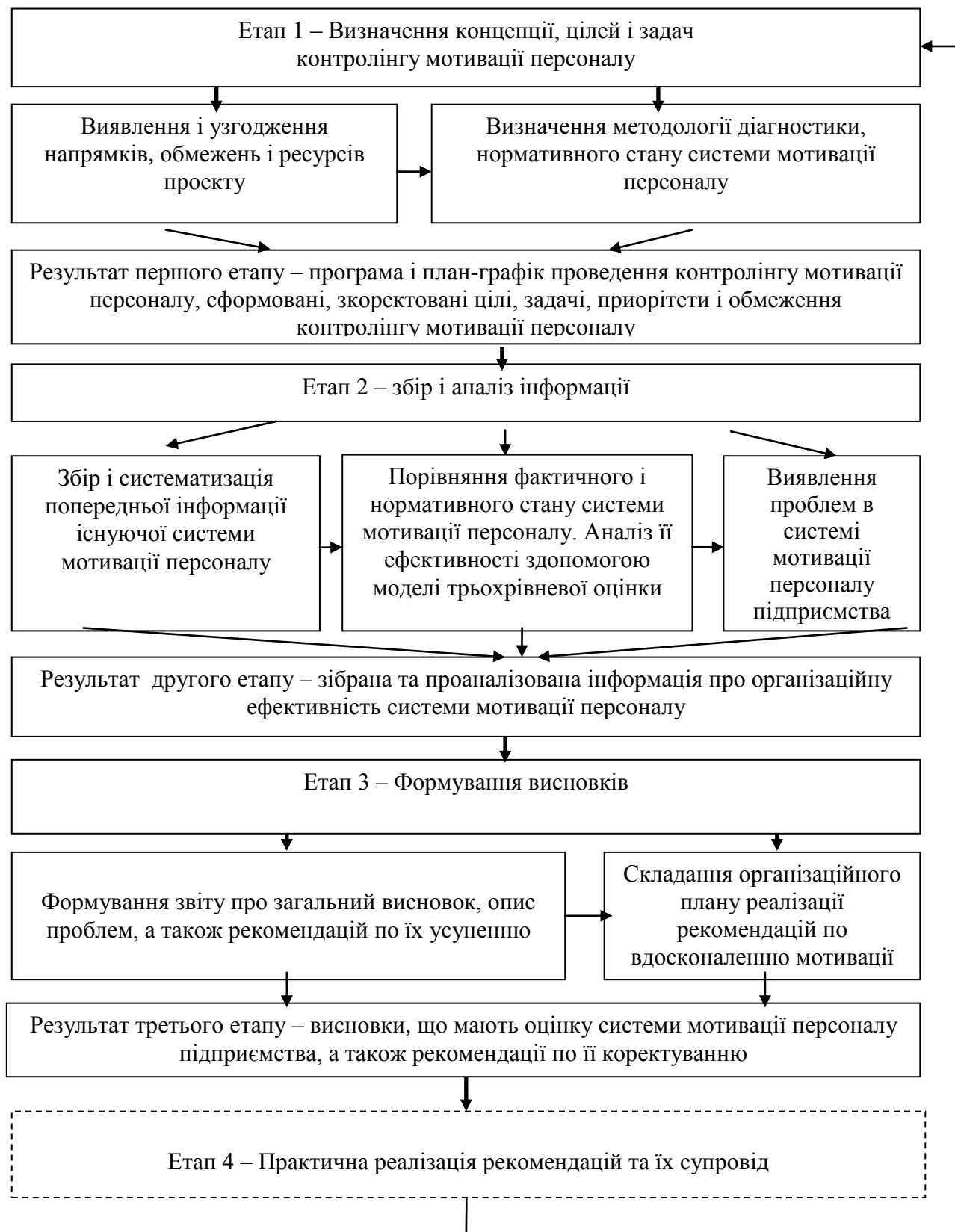


Рис. 3.19. Схема етапів і операцій контролінгу мотивації персоналу підприємства

\* розроблено автором

Складові елементи мотиваційного механізму будуються на відповідності роботи персоналу його мотиваційній спрямованості, яка має відбуватися за наступними напрямками – відповідність: нормативним значенням фактичних полікритеріальних показників підвищення мотивації в діяльності персоналу; якості праці результатам роботи персоналу підприємства; рівня підвищення продуктивності рівню підвищення заробітної плати персоналу; затрат результатам і заробітній платі персоналу [183].

Отже, в дисертаційному дослідженні ми пропонуємо адаптаційну модель контролінгу мотивації персоналу, що поширюється на аналіз даних щодо здійснення усіх процесів, а також на реалізацію та контроль виконання заходів з управління, та виконання корективних дій щодо зростання якісного рівня управління персоналом (рис. 3.20) [173]. Перед впровадженням даної моделі на промислових підприємствах доцільно звернути увагу, що загальна відповідальність за процес контролінгу покладається на директора підприємства, а відповідальність за процес контролінгу в окремих відділах відводиться заступникам директора підприємства. Доцільно зауважити, що блок 1–3 дії стосується поточного аналізу. Зокрема, в межах блоків відмічають, по-перше, результати міри задоволеності мотивацією персоналу та внутрішніх-зовнішніх перевірок рівня якості управління; по-друге, визначають показники процесів та результати контролю за рівнем якості управління; по-третє, відмічають протоколи проведення попередніх заходів контролінгу та систематизують нормативну та технічну документацію; по-четверте, зазначають результати оцінки та пропозиції працівників тощо.

Зауважимо, що окремо при кожному заході відповідальна особа підприємства попередньо вирішує та оголошує місце, час, особливості проведення заходу для учасників. Щодо блоку 4–5 та 6 дій, варто зауважити, що вони направлені на аналіз отриманих показників результатів, а також рівень ефективності всього процесу контролінгу мотивації персоналу. Разом з тим їхні фактичні значення співставляються з установленими вимогами, цілями підприємства та у випадку невідповідності досліджуються причини їх виникнення.

Виявивши причини невідповідностей, учасники вирішують доцільність проведення коригувальних і запобіжних дій (блок дій 7). На етапі дій блоку 8 та 9 оформляють протоколи проведених заходів, які в подальшому послугують



На 10–12 блоці відбувається підтвердження виконуваних операцій щодо покращення мотивації та внесення коректив. На цьому етапі визнають дії завершеними та виконаними, вживають додаткові заходи та дії на шляху до бажаних результатів чи відмови від тих чи інших операцій. В подальшому, за підсумками проведених коригувальних та запобіжних дій, за потреби проводять позапланову внутрішню перевірку конкретного місця, підрозділу [27, с. 369].

На 13-му блоку дій подання пропозицій, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом, зокрема, мотивацією праці. Отже, основні задачі промислових підприємств мають спрямовуватись в першу чергу на втілення принципів контролінгу мотивації за визначеним підходом. Це, в свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності промислового підприємства, поліпшенню комунікаційних зв'язків та рівня якості управління персоналом в цілому. Аналіз повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу мотивації персоналу доцільно здійснювати експертним шляхом з використанням шкали оцінки, що представлена в табл. 3.25 за допомогою розробленої моделі оцінки повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу мотивації персоналу, що представлена на рис. 3.21.

Таблиця 3.25

**Шкала оцінки повноти і якості реалізації процесів  
інформаційного забезпечення контролінгу мотивації персоналу**

| Характеристика оцінки повноти і якості реалізації процесів                                                       | Бали                        |                       |                                |                                  |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                                                  | 1                           | 2                     | 3                              | 4                                | 5                              |
| Якість і повнота реалізації певного процесу                                                                      | Не реалізується на практиці | Майже не реалізується | Реалізується на низькому рівні | Реалізується на середньому рівні | Реалізується на високому рівні |
| Загальна оцінка повноти і якості реалізації процесів інформаційного Забезпечення контролінгу мотивації персоналу | $5 \leq x \leq 10$          |                       | $10 < x \leq 15$               | $15 < x \leq 20$                 | $20 < x \leq 25$               |
|                                                                                                                  | $K \in [5; 10]$             |                       | $K \in (10; 15]$               | $K \in (15; 20]$                 | $K \in (20; 25]$               |
|                                                                                                                  | Майже не реалізуються       |                       | Реалізуються на низькому рівні | Реалізуються на середньому рівні | Реалізуються на високому рівні |

Доцільно проаналізувати джерела інформації, перед оцінкою пройдених блоків-процесів контролінгу, зокрема, на відповідність результатів отриманої інформації вимогам, що до неї висуваються до контролінгу мотивації персоналу.

В процесі аналізу використання джерел інформації щодо контролінгу мотивації персоналу досліджується використання таких джерел інформації щодо управління персоналом, як одержані результати соціологічних досліджень, експертної оцінки, а також результати атестації персоналу, разом з тим внутрішня інформація підприємства [27, с. 370].

Впровадження контролінгу мотивації персоналу вимагає певних додаткових витрат коштів та часу



Рис. 3.21. Модель оцінки повноти і якості реалізації процесів інформаційного забезпечення контролінгу мотивації персоналу

Проте, потреба у застосуванні контролінгу не є однаково високою для різних підприємств. Так, великі промислові підприємства мають більшу потребу в застосуванні контролінгу мотивації персоналу, ніж малі. Враховуючи вищевикладене, ранжування підприємств за рівнем економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу в практичному плані сприятиме зростання досвіду керівників промислових підприємств під час прийняття рішення про застосування контролінгу мотивації персоналу.

У дисертаційному дослідженні нами було визначено певні зони

економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислового підприємства та визначили межі за чіткими ознаками, а також в межах дисертаційного дослідження рівень бажаності за Харрінгтоном має вигляд (табл. 3.26). Варто зауважити, що з ряду потенційних ознак, яка визначають стан промислового підприємства, доцільно обрати оптимальний перелік критеріїв, що більш ґрунтовно характеризуватимуть потреби підприємства в трансформації системи з урахуванням контролінгу мотивації.

Таблиця 3.26

**Шкала бажаності Харрінгтона, адаптована до визначення економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу**

| Інтервал на шкалі доцільності (узагальнений показник економічної доцільності) | Економічна доцільність впровадження контролінгу мотивації персоналу |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| (1,00-0,80)                                                                   | Дуже висока                                                         |
| [0,80-0,63)                                                                   | Висока                                                              |
| [0,63-0,37)                                                                   | Невисока                                                            |
| [0,37-0,20)                                                                   | Низька                                                              |
| [0,20-0,00)                                                                   | Відсутня (недоцільно)                                               |

Виділено три параметри, які задовольняють переліченим вище вимогам, характеризують масштаб діяльності промислового підприємства, впливають на складність і ефективність системи мотивації та повинні бути враховані при визначенні рівня економічної доцільності застосування контролінгу:

1) середньомісячний обсяг реалізованої продукції (товару, послуги). Варто зауважити, що обсяги реалізації продукції на промисловому підприємстві поєднуються не менш важливими потоками різноманітних ресурсів (до прикладу матеріальні та інформаційні), зсередини підприємства та за його межами, яке в свою чергу спричиняє чіткі вимоги до управління;

2) визначення обсягу асортименту, що випускається на промисловому підприємстві, який, на нашу думку, доцільно відмітити як кількість типів продукції. Варто зауважити, що різноманітність продукції має характерні відмінності у технологічному процесі виробництва та природи матеріалу сировини, обладнання, що застосовується тощо;

3) чисельність працюючих. Значна кількість персоналу, що працює на промисловому підприємстві, створює складнощі зі сторони управління персоналом, заробітної плати тощо.

Існують декілька способів узагальнення параметрів, тобто розрахунку

комплексного показника. Ми пропонуємо в межах нашого дослідження побудувати узагальнений (комплексний) показник економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислового підприємства за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона Е. За допомогою експертного оцінювання розрахованим нормованим базовим значенням параметрів поставлені у відповідність певні натуральні значення цих параметрів (табл. 3.27). В ході експертного оцінювання проводилось опитування фахівців ряду підприємств: ДП «Новатор», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ДП «Красилівський агрегатний завод», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Завод «Темп», Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.27

**Таблиця відповідності натуральних і нормованих базових значень параметрів**

| Базові нормовані значення параметрів | Базові натуральні значення параметра                               |                                                                            |                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                      | параметр 1 – середньомісячний обсяг реалізації продукції, тис. грн | параметр 2 – обсяг асортименту продукції, що випускається, типів продукції | параметр 3 – кількість працівників, осіб |
| -0,476                               | 500                                                                | 2                                                                          | 150                                      |
| 1,5                                  | 10000                                                              | 20                                                                         | 2000                                     |

Досить високий рівень економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації (1,00–0,80) визначає нагальну потребу переформування мотивації на промисловому підприємстві, відсутність проведення якого в найкоротші строки може становити загрозу втрати контролю керівниками підприємства над результатами господарської діяльності і, як наслідок, втрати прибутковості і взагалі економічного сенсу існування підприємства. Доцільно відмітити, що високий рівень доцільності застосування контролінгу мотивації персоналу (0,80–0,63) позначає низьку обумовленість управлінських рішень на промисловому підприємстві, а також низьке прогнозування результатів діяльності тощо. Удосконалення формування управління таким промисловим підприємством впроваджуючи контролінг постає необхідною передумовою подальшого провадження господарської діяльності. Відзначимо, що невисокий рівень доцільності застосування контролінгу мотивації (0,63–0,37) пояснює задовільний рівень управління мотивацією праці на промисловому підприємстві, що пояснює наявність резервів зростання ефективності підприємства. Удосконалення мотивації персоналу за рахунок контролінгу є необхідною умовою для розвитку підприємства.

Варто зауважити, що низька доцільність застосування контролінгу мотивації

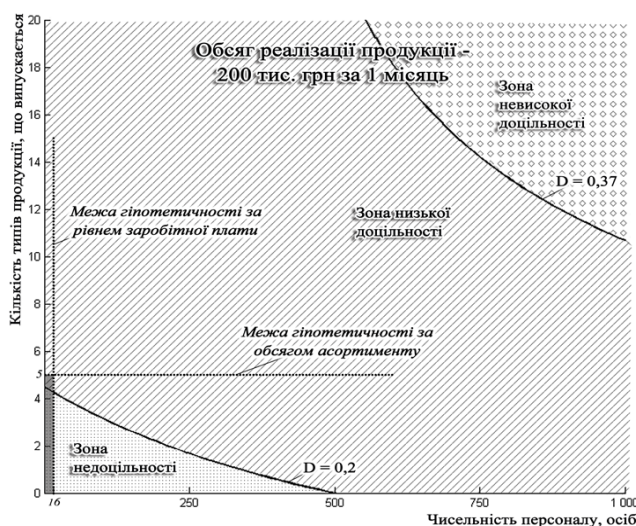
(0,37–0,20) показує високу ефективність управління мотивацією персоналу промислового підприємства. Однак практичне застосування процесу контролінгу реалізується з метою ефективності використання персоналу та розвитку діяльності в майбутньому промислового підприємства. Разом з тим, зауважимо, що при умові проказника впровадження контролінгу в межах (0,20–0,00) це пояснює недоцільність проведення капіталовкладень у впровадження контролінгу мотивації на промисловому підприємстві.

Зазначимо, що впровадження контролінгової системи, яка здатна вивести на високий рівень діяльність промислового підприємства, для якого економічна доцільність впровадження контролінгу є високою і пов'язаною з великим обсягом роботи та капіталовкладеннями. Тому в умовах обмежених фінансових ресурсів можливе поступове впровадження контролінгу, починаючи з тих ланок системи мотивації, недосконалість яких призводить до низьких темпів виробництва.

Відштовхуючись від граничних значень узагальненого показника економічної доцільності, що розмежовують різні зони доцільності і дорівнюють значенням, установленим шкалою бажаності Харрінгтона (табл. 3.27), можна визначити діапазони значень параметрів, що лежать в одній і тій самій зоні доцільності. Для створення графічного зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для підприємства за заданими параметрами нами розроблена програма в системі Matlab (додаток Р). В програмі закладено формули розрахунку показників економічної доцільності за одиничними параметрами та формулу для розрахунку узагальненого показника економічної доцільності. Крім того, виведено формулу для розрахунку значення параметра обсягу асортименту продукції, що відповідає заданим користувачем значенням узагальненого показника економічної доцільності, кількості працівників та обсягу реалізації продукції підприємством за 1 місяць. Зауважимо, що вхідною інформацією, що відмічається, є обсяг реалізованого товару терміном один місяць, узагальнений коефіцієнт доцільності застосування та необхідного забарвлення графіку кривої даної доцільності контролінгу. Зображені на одній системі координат кривих згаданої залежності для крайніх чисел загального значення доцільності розділяють межі даної доцільності та з метою виявлення меж доцільності застосування контролінгу мотивації для промислових підприємств з іншим обсягом продукції за 1 місяць

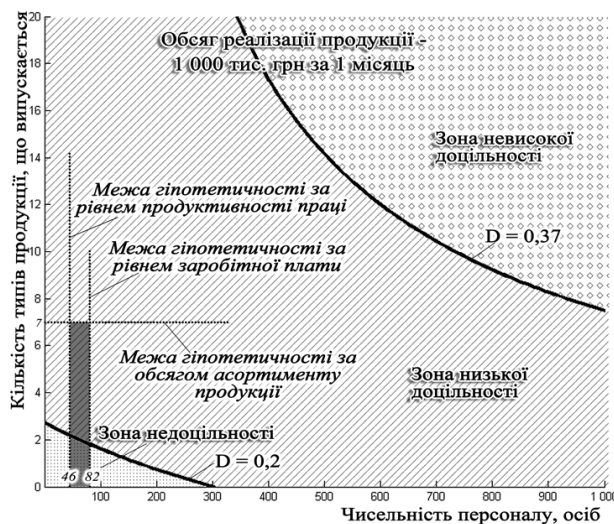
необхідно сформувати інший графік з новими вхідними даними (рис. 3.22–3.28).

Аналізуючи отримані результати графічного відображення зон доцільності впровадження контролінгу у практичну діяльність промислового підприємства з визначеними різними обсягами реалізованої продукції (рис. 3.22–3.28), пояснює притаманний ряд закономірностей. По-перше, із збільшенням середньомісячних обсягів реалізації визначена доцільність застосування контролінгу мотивації персоналу зростає, прямопропорційно розширенню різноманітності товару разом зі зростанням працівників.



— область, в межах якої зони економічної доцільності існують негіпотетично

Рис. 3.22. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 200 тис. грн/місяць



— область, в межах якої зони економічної доцільності існують негіпотетично

Рис. 3.23. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 1 000 тис. грн/місяць

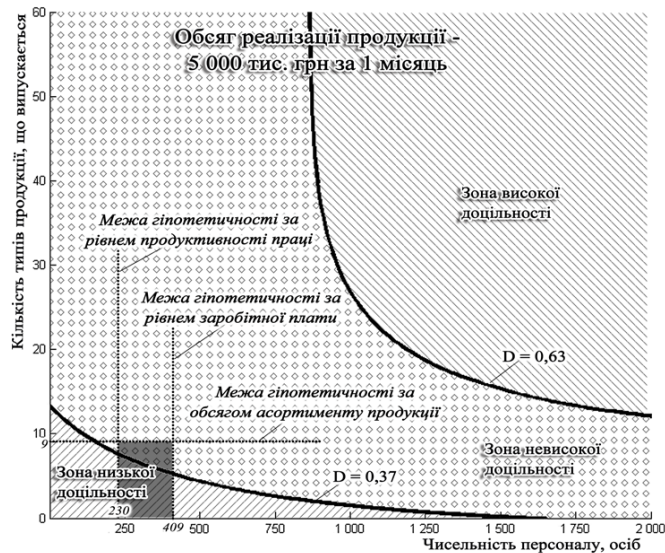


Рис. 3.24. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 5 000 тис. грн/місяць

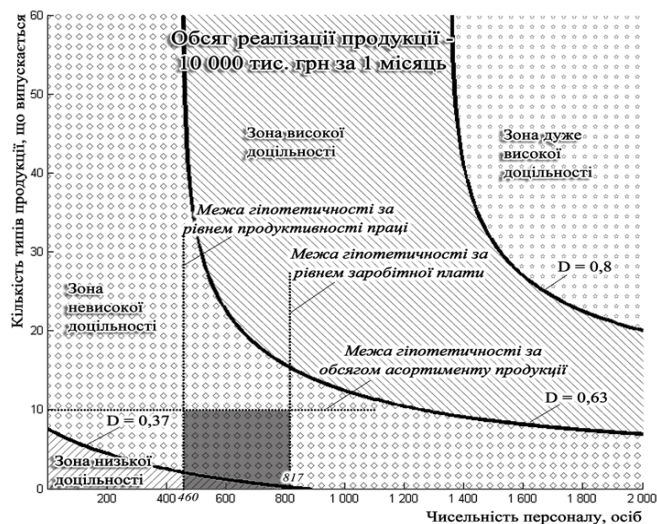


Рис. 3.25. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 10 000 тис. грн/місяць

По-друге, зображення загальної доцільності впровадження контролінгу є вигнутою лінією, тобто при «меншенні–збільшенні» числа одного критерію межа доцільності стабілізується при умові компенсуючої зміни решти показників в інший бік. По-третє, при умові малої відстані до вісі параметра визначена точка лінії доцільності, тим більше роботи в напрямку цього параметра потребуватиме контролінг.

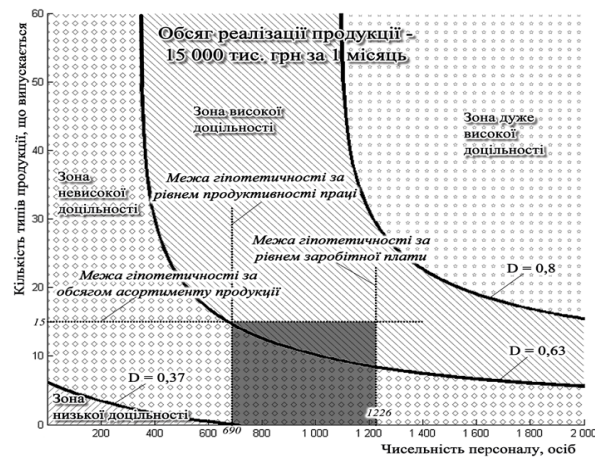


Рис. 3.26. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 15000 тис. грн за 1 місяць

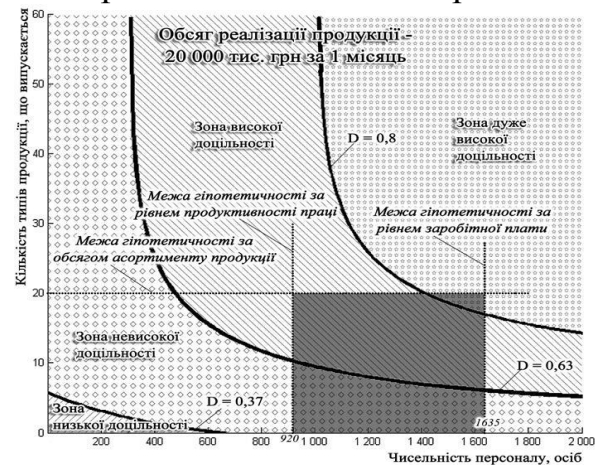


Рис. 3.27. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 20000 тис. грн за 1 місяць

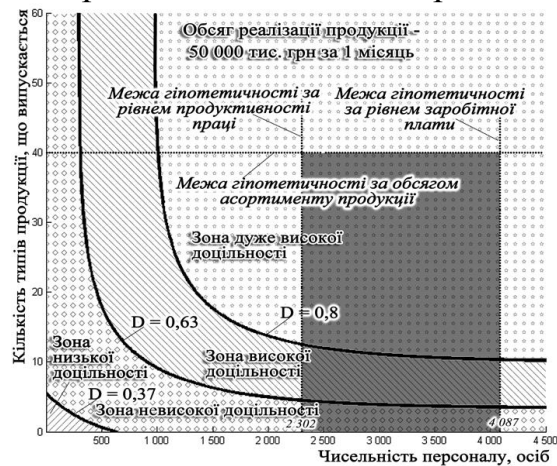


Рис. 3.28. Графічне зображення зон економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу для промислових підприємств з обсягом реалізації 50000 тис. грн/місяць

За результатами аналізу в дисертаційному дослідженні додаткової інформації щодо значення заробітної плати та інших параметрів на промислових підприємствах, нами було встановлено обмеження зон доцільності, окресливши їх гіпотетичні межі. Існує певна гіпотетичність деяких областей зон доцільності впровадження контролінгу, що пояснюється рядом обставин, зокрема витрати на заробітну плату персоналу промислових підприємств визначено менше 30 % від обсягу товару. Збільшення витрат заробітної плати сприяє зменшенню прибутковості промислового підприємства, а зростання понад норму – до збитковості.

Як наслідок, зони доцільності, що знаходяться поза граничною кількістю персоналу є гіпотетичними. Цей розрахунок чисельності пропонуємо здійснювати за формулою (3.9). В межах цього аналізу застосовано величину середньомісячної заробітної плати, яка визначена за табл. 3.28 і склала 3,67 тис. грн.

$$П_{гр} = \frac{P \cdot 0,3}{12 \cdot 3П_c}, \quad (3.9)$$

де  $P$  – річна виручка від реалізації продукції, тис. грн;

$3П_c$  – середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.

Таблиця 3.28

**Динаміка асортименту продукції, рівня заробітної плати працівників та продуктивності праці ряду промислових підприємств у 2017р.**

| Середньо-облікова чисельність персоналу за 2017 р., осіб | Річний фонд з/п за 2017 р., тис. грн | Середньо-річна з/п одного працівника у 2017 р., тис. грн | Кількість типів продукції у 2017 р. | Виручка від реалізації продукції у 2017 р., тис. грн | Частка фонду з/п у складі виручки від реалізації за 2017 р., % | Продуктивність праці (середньомісячна виручка від реалізації продукції на 1 працівника), тис. грн |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ДП «Новатор»                                             |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 1823                                                     | 146194,7                             | 0,113                                                    | 20                                  | 673384                                               | 21,71                                                          | 179,20                                                                                            |
| ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»                 |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 122                                                      | 1729,7                               | 0,136                                                    | 47                                  | 52927                                                | 3,27                                                           | 88,51                                                                                             |
| ДП «Красилівський агрегатний завод»                      |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 706                                                      | 61371691                             | 0,096                                                    | 66                                  | 332247,5                                             | 19,68                                                          | 125,91                                                                                            |
| ПАТ «Укрелектроапарат»                                   |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 795                                                      | 65226,1                              | 0,121                                                    | 7                                   | 576795                                               | 11,31                                                          | 160,86                                                                                            |
| ПАТ «Завод «Темп»                                        |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 119                                                      | 7690                                 | 0,092                                                    | 17                                  | 41253                                                | 18,64                                                          | 164,74                                                                                            |
| Волочиський машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ»         |                                      |                                                          |                                     |                                                      |                                                                |                                                                                                   |
| 1880                                                     | 140000                               | 0,106                                                    | 12                                  | 400000                                               | 35,00                                                          | 146,04                                                                                            |
| Середні величини                                         |                                      | 0,111                                                    | –                                   | –                                                    | –                                                              | 144,21                                                                                            |

Означена кількість персоналу за формулою (3.9) відмічається як верхня

гранична межа, до визначення якої доцільність контролінгу є гіпотетичним явищем. З метою сприяння економічного ефекту від застосування мотивації персоналу на промисловому підприємстві мають потребу утримувати значення рівня продуктивності на достатньо високому рівні. При низькому рівні продуктивності збільшення доходу забезпечується збільшеною чисельністю персоналу, що, спричинює збільшення витрат на заробітну плату та навпаки. Однак, показник продуктивності має свою верхню межу, що спричинено технічним та технологічним рівнем розвитку як промислового підприємства так і країни в цілому. Опираючись на верхнє значення продуктивності можливо розрахувати мінімальну чисельність персоналу (формула (3.10)). В межах цього дослідження автор пропонує використовувати середнє значення продуктивності праці для українських промислових підприємств, яке розраховане на підставі даних табл. 3.22 і дорівнює 144,21 тис. грн/місяць.

$$П_{\text{пр}} = \frac{P}{12 \cdot P_{\text{пр}}} , \quad (3.10)$$

де  $П_{\text{пр}}$  – кількість працівників, яка необхідна для забезпечення обсягу реалізації продукції, осіб;  $P$  – річна виручка від реалізації продукції, тис. грн;  $P_{\text{пр}}$  – продуктивність праці на місяць, тис. грн.

Визначену за формулою (3.10) чисельність працівників автор пропонує розглядати як нижній граничний рівень, до досягнення якого зони економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу існують лише гіпотетично. Існує зв'язок між кількістю типів продукції, що виробляється підприємством, та чисельністю персоналу підприємства такий, що розширення асортименту продукції забезпечується збільшенням кількості працюючих. Проте в межах цієї роботи ми не ставимо завдання досліджувати такий зв'язок. Правомірно стверджувати, що дослідження тенденцій функціонування вітчизняних промислових підприємств (табл. 3.23) показує тісний зв'язок між кількістю реалізованого товару та величиною асортименту, так, що зростання реалізації відбувається завдяки збільшення даного асортименту товару підприємства. Така взаємодія спричинена закономірністю: після реалізації певного обсягу будь-якого типу товару відбувається насичення ринку товару подібним типом. У дисертаційному дослідженні ми пропонуємо граничні значення різноманітності товару (рис. 3.22–3.28), при умові

перетину допустимої межі доцільності застосування контролінгу мотивації є гіпотетичними (табл. 3.29). Зона недоцільності властива невеликим підприємствам (рис. 3.22 та 3.23), у той час як зони невисокої доцільності, високої доцільності та дуже високої доцільності для таких підприємств взагалі існують лише гіпотетично. Для таких підприємств відсутня нагальна необхідність реформування системи управління мотивацією праці персоналу. Стосовно великих промислових підприємств (рис. 3.38) ситуація інша: зони недоцільності та низької доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу існують лише гіпотетично, а переважна частка області негіпотетичного існування зон економічної доцільності належить до зони дуже високої доцільності, що свідчить про невідкладну необхідність реформування мотиваційної системи.

Таблиця 3.29

**Межі гіпотетичності зон економічної доцільності для промислових підприємств**

| Середньомісячний обсяг реалізації продукції, тис. грн | Гранична кількість типів продукції, при перевищенні якої зони економічної доцільності існують гіпотетично |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 200                                                   | 5                                                                                                         |
| 1000                                                  | 7                                                                                                         |
| 5000                                                  | 9                                                                                                         |
| 10000                                                 | 10                                                                                                        |
| 15000                                                 | 15                                                                                                        |
| 20000                                                 | 20                                                                                                        |
| 50000                                                 | 40                                                                                                        |

Для підвищення глибини і полісистемності аналізу, здійснюваного в ході контролінгу мотивації, нами розроблена модель трирівневої оцінки ефективності системи мотивації персоналу, схемне зображення якої представлено на рис. 3.29.

Модель трирівневої оцінки системи мотивації персоналу ґрунтована на узагальненні і систематизації існуючих в теорії і практиці управління принципів, підходів і характеристик побудови і реалізації ефективної мотиваційної системи. Формування укладення про міру ефективності системи мотивації персоналу здійснюється з урахуванням виявленої ефективності на усіх трьох рівнях; при цьому особлива увага приділяється даним оцінки мотивації на першому рівні, внаслідок його ключової значущості. У рамках моделі трирівневої оцінки дослідження ефективності системи мотивації персоналу підприємства здійснюється поступово, від першого рівня до третього. При виявленні на

одному з рівнів цієї моделі таких проблем, які роблять безглуздим або скрутним хід подальшого дослідження, аудиторська оцінка призупиняється до вирішення питань про їх усунення [188].



Рис. 3.29. Модель трирівневої оцінки ефективності системи мотивації персоналу

Модель трирівневої оцінки системи мотивації персоналу ґрунтована на узагальненні і систематизації існуючих в теорії і практиці управління принципів, підходів і характеристик побудови і реалізації ефективної мотиваційної системи. Проведення мотиваційного аудиту на базі моделі трирівневої оцінки дозволяє отримати комплексні дані про інституціональну, внутрішню і соціальну ефективність системи мотивації персоналу в організації. Формування укладення про міру ефективності системи мотивації персоналу здійснюється з урахуванням виявленої ефективності на усіх трьох рівнях; при цьому особлива увага приділяється даним оцінки мотивації на першому рівні, внаслідок його ключової значущості. У рамках моделі трирівневої оцінки дослідження ефективності системи мотивації персоналу підприємства здійснюється поступово, від першого рівня до третього. При виявленні на одному з рівнів цієї моделі таких проблем, які роблять безглуздим або скрутним хід подальшого дослідження, аудиторська оцінка призупиняється до вирішення питань про їх усунення [188]. У рамках першого рівня моделі трирівневої оцінки ефективності системи

мотивації персоналу аудитори аналізують рівень узгодженості цілей мотиваційної політики з цілями усієї організації. На основі аналізу виноситься укладення про міру ефективності системи мотивації персоналу як частини системи управління підприємством (аспект інституціональної ефективності).

Необхідність відповідності цілей системи мотивації персоналу цілям підприємства як первинний принцип побудови і функціонування будь-якої системи мотивації персоналу визнається багатьма авторами. Для ефективного управління організацією, її головна мета має бути якісно декомпозована в меті усіх складових її підсистем. Таким чином, ефективною може вважатися тільки та система мотивації персоналу, яка сприяє рішення основних завдань організації. 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 (додаток С). В ідеалі, програми мотивації персоналу мають бути інтегровані з цілями організації в тому сенсі, що вони одночасно визначаються ними і сприяють їх реалізації.

У рамках моделі трирівневої оцінки ефективності системи мотивації персоналу аналіз ефективності кожного компонента мотиваційної політики проводиться в двох аспектах: 1) його власній ефективності; 2) його ефективності як частини більш високої системи. Власна ефективність кожного елементу системи мотивації визначається шляхом виділення тих, що відповідають йому переліку індикаторів, їх виміри і співвідношення отриманих результатів з нормативними. Таким чином, аналізується «чиста ефективність» компонента, фактично отримані результати його функціонування. Порівняння цих результатів робиться в трьох напрямках: 1) з позиції рівня їх відповідності нормативам (бажаним або плановим). Завданням аудитора є визначити, наскільки кожен елемент системи мотивації персоналу досягає власних цілей; 2) з точки зору динаміки змін результатів (можливо нині елемент мотиваційної політики оцінюється позитивно з точки зору його цільової ефективності, але при цьому динаміка його позитивного зростання може сповільнюватися або навіть ставати негативною); 3) з позиції мотиваційної практики інших підприємств (конкурентів, кращих в галузі, країні, світі і так

далі) – аналізується наскільки кожним елемент мотивації ефективний порівняно з кращими аналогічними зразками.

Використання подібного трибічного підходу до аналізу ефективності компонентів системи мотивації обумовлене відносністю кожного результату. Так, наприклад, керівництво підприємства може рахувати впровадження нової системи мотивації ефективною дією, якщо рівень плинності персоналу знизився з 20 до 15 т загальної чисельності працівників [181]. З іншого боку, з цього питання думка деяких дослідників області управління персоналом буде негативне, оскільки нормативом плинності, а відповідно і показником ефективності мотиваційних програм, являється рівень менше 10 [155].

Контролінг мотивації персоналу може проводитися в організації, як на постійній, так і на епізодичній основі. При використанні контролінгу мотивації персоналу на постійній основі він перетвориться в елемент системи контролінгу ефективності роботи усіх підсистем підприємства, сигналізуючи про проблеми, що виникають в області мотивації персоналу. Але його постійне проведення вимагає чималих фінансових витрат і значних високо кваліфікованих людських ресурсів [107]. Передусім, саме з цим пов'язаний той факт, що в реальній практиці контролінг мотивації персоналу зазвичай проводиться на епізодичній основі. В той же час, на наш погляд, постійна форма контролінгу мотивації персоналу є більш ефективною, оскільки її застосування дозволяє своєчасно виявити слабкі сигнали про неполадки в системі мотивації персоналу підприємства. Слабкі сигнали – це «такі ознаки подій, явищ, які не сприймаються діючою системою управління, але виявляються важливими після їх посилення».

Контролінг мотивації персоналу як управлінський інструмент має високу міру гнучкості і можливість адаптації до специфічних завдань і конкретних умов організацій. Така гнучкість, проявляється, наприклад, в тому, що дослідження може в міру необхідності розширювати або звужувати об'єкт свого аналізу, охоплюючи як усю систему мотивації персоналу, так і її окремі напрями або сукупність напрямів (оплату праці, соціальні пільги, умови праці, мотиваційні очікування працівників і т. д.) [118]. За допомогою контролінгу мотивації персоналу може досліджуватися як уся система мотивації усього персоналу в організації (повна форма мотиваційного аудиту), так і система мотивації працівників окремих структурних підрозділів, окремих територіальних одиниць, окремих категорій посад і

професій, окремих соціальних груп (локальна форма мотиваційного аудиту). Крім того, контролінг мотивації персоналу може реалізовуватися як окремий, спеціальний діагностичний проект, так і бути і складовою частиною більшого дослідження, наприклад, за аналізом ефективності системи управління персоналом в організації.

Підводячи підсумок впровадження контролінгу мотивації персоналу як інструменту управління системою мотивації персоналу в організації, хотілося б особливо підкреслити, що, незважаючи на усі свої обмеження, контролінг мотивації персоналу може і повинен використовуватися як потужний управлінський інструмент підготовки і реалізації управлінських рішень по коригуванню і оптимізації мотиваційної політики підприємства [173].

Використання контролінгу мотивації персоналу в системі управління персоналом створює для керівників можливості не лише контролювати і оцінювати поточні результати мотиваційної політики, що проводиться, але і відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності дій в усій області управління персоналом і управління організацією.

Проведення контролінгу мотивації персоналу дозволяє збільшити узгодженість і якість взаємодії усіх елементів системи мотивації, а також взаємодію системи мотивації з організаційною системою управління, сприяючи зростанню керованості мотиваційними процесами, що протікають на підприємства. Крім того, результати контролінгу мотивації персоналу можуть служити базою для створення системи продуктивнішої праці працівників, що підвищує гнучкість і оперативність реагування підприємства на вимоги довкілля. Дані контролінгу мотивації персоналу дозволяють зробити висновок про ефективність мотиваційної політики підприємства, виробити програму поліпшення мотивації персоналу з урахуванням стратегії підприємства, враховуючи інтереси працівників, так і керівників.

### Висновки до розділу 3

1. Розроблення соціального пакету має ґрунтуватися на його мотиваційному впливі. Варто зауважити, що долучати до соціального пакету доцільно лише ті компонентні складові, які збігаються з потребами персоналу. Використовуючи як

мотиваційний важіль частково оплачувані соціальні послуги, необхідно визначати їхню якість, з метою підкреслити дійсну вигоду для персоналу даної послуги в порівнянні з аналогом на зовнішньому ринку. Правомірно вважати актуальність розрахунку вартості та прибутковості кожного запропонованого пакету, аби не знижувати як наслідок дохідність промислового підприємства загалом. Тоді як соціальний пакет сформовано із врахуванням його мотиваційного впливу, застосовувати слід в декілька етапів, аби у персоналу було відчуття постійної турботи про них з підприємства.

2. Безперечно, методи досягнення ефективної мотивації персоналу різноманітні і в першу чергу залежать від людських потреб, норм і цінностей. У зв'язку з цим перш, ніж перейти до наступних досліджень необхідно чітко уявляти структуру мотиваційних потреб. Щоб компетентно вибудовувати мотиваційну політику підприємства, слід проводити інтермітуючі дослідження серед співробітників. Багато сучасних підходів типологічної моделі мотивації визначають загальну спрямованість поведінки працівника в рамках концепції прогнозування трудової поведінки на підставі структури мотивації, тобто виділяють декілька мотиваційних типів, які в цілому визначають поведінку співробітника. Вивчення відповідності співробітників одному або декільком типам являє собою визначення мотиваційного профілю.

3. Відмітимо, що формування мотивації персоналу на промисловому підприємстві є трудомістким процесом, так як необхідно врахувати ряд факторів під час проведення серйозних досліджень. Правомірно підкреслити важливість мотиваційного профілю окремого працівника або ж персоналу промислового підприємства в цілому, що підсумовує мотиваційні профілі усього трудового колективу. Мотиваційний профіль персоналу промислового підприємства може бути сформований в результаті впровадження мотиваційного моніторингу, що здійснює повторювану послідовність заходів щодо аналізу та вимірювання стану мотивації персоналу підприємства в цілому.

4. 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 сили кожного з них. В роботі визначено важливість постійного перегляду динаміки основних

показників враховуючи зміни, які відбуваються на промисловому підприємстві. Позитивний результат від застосування ключових показників у впровадження контролінгу мотивації персоналу спричинений зростанням загальної його ефективності, оскільки у кожного працівника встановлюється взаємозв'язок серед ряду конкретних обов'язків та оперативними і стратегічними цілями підприємств.

5. З метою узагальнення впливу всіх параметрів побудований комплексний показник доцільності застосування контролінгу мотивації персоналу промислового підприємства за рахунок узагальненої функції Е. Харрінгтона, яка визначається як середнє геометричне одиничних показників бажаності, знайдених за кожним окремим критерієм.

6. Доцільно зауважити, що усі критерії різняться одна від одної за розмірністю та змістом, що створює важкі умови їх порівняння та встановлено формулу трансформації натуральних величин критеріїв у нормований вигляд, а також описано формулою зв'язок одиничних показників бажаності (числових оцінок) з нормованими значеннями цих параметрів. Шкала бажаності Харрінгтона, адаптована автором до визначення економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу, визначає границі зон доцільності і створює змогу визначити рівень економічної доцільності впровадження контролінгу за чітким значенням розрахованого узагальненого показника економічної доцільності.

## 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. 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. Мотивація як соціально-економічне і 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 і 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. Запропонована і апробована методика побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету 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.

7. 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.

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

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197.
2. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53–58.
3. Алексеенко Л. Ф. Нормирование труда: использование зарубежного опыта в национальной практике / Л. Ф. Алексеенко // Бюллетень Минтруда и соцзащиты. – 2015. – № 6. – С. 45–52.
4. Аспекти управління інноваціями проектно-орієнтованих організацій : монографія / В. Р. Молодецкий, Р. Б. Тянь, В. А. Ткаченко [и др.] ; под ред. Р. Б. Тяня, В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Монолит, 2012. – 242 с.
5. Баєва Т. Почему уходит персонал? / Т. Баєва // Рекламные технологии. – 2008. – № 1. – С. 50–51.
6. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С. 55–57.
7. Бакуліна О. С. Формирование организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала предприятий / О. С. Бакуліна // Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics «Ekonomisti». – 2013. – № 4. – С. 23–30.
8. Бакуліна О. С. Методика оцінки мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств / О. С. Бакуліна // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 29–30 квітня 2014 р.). – Тернопіль : Крок, 2014. – С. 133–135.
9. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування / О. С. Бакуліна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 11. – С. 69–74.

10. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 238 с.
11. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу / Ю. О. Барабаш // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 2. – С. 33–38.
12. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці : монографія / Д. П. Богиня. – Кіровоград : Поліграфія-Терція, 2002. – 226 с.
13. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи / В. Бондар // Наукові записки. Серія: Культура та соціальні комунікації / за заг. ред. Л. В. Квасюк. – Острог : Острозька академія, 2009. – Вип. 1. – С. 255–261.
14. Бондаренко С. С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах / С. С. Бондаренко // Гуманізація соціального управління : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 29 квітня 2008 р.). – Хмельницький : ФОП Александрова К.М., 2008. – С. 18–22.
15. Бутко М. П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М. П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6 (2). – С. 116–118.
16. Ваганова О. В. Особенности трансформации экономической активности в сфере малого предпринимательства в современных условиях / О. В. Ваганова, С. А. Кучерявенко, О. О. Тарасова, Л. Е. Переверзева // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 1. – С. 102–110.
17. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації / Л. В. Васюренко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2018. – № 1, вип. 59. – С. 36–41.

18. Вебер Ю. Введение в контроллинг = Einführung in das Controlling / Ю. Вебер, У. Шеффер ; пер. с нем. С. Г. Фалько. – М. : Объединение контроллеров, 2014. – 416 с.
19. Ведерніков М. Д. Нормування праці : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна. – Львів : Новий Світ-2000, 2011. – 372 с.
20. Ведерніков М. Д. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. В. Хитра, О. А. Гарват [та ін.]. – Львів : Новий Світ-2000, 2012. – 869 с.
21. Ведерніков М. Д. Мотивація робітників на основі тарифної системи оплати праці : монографія / М. Д. Ведерніков, О. М. Баксалова. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 156 с.
22. Ведерніков М. Д. Основні проблеми мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / М. Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 3. – Т. 2, вип. 176. – С. 44–46.
23. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
24. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – № 8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402> (дата обращения: 05.11.2017).
25. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А. М. Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 47–51.
26. Войнаренко М. П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств / М. П. Войнаренко, С. І. Гребінська // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1, вип. 21. – С. 41–44.
27. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : зб. наук. пр. / Донецький нац. ун-т.

економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2008. – Т. 1, вип. 25. – С. 369–374.

28. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис-XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 51–53.

29. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. ; наук. ред. І. К. Бондар. – Київ, 2008. – Вип. 2 (33). – С. 94–97.

30. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства / Л. А. Гомба // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. – 2010. – Вип. 2. – С. 149–157.

31. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства / О. І. Гончар // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2 (6). – С. 79–84.

32. Гончаров В. Н. Роль мотивації в системі управління персоналом / В. Н. Гончаров, А. В. Черкасов // Економіка. – № 4 (88). – 2008. – С. 68–71.

33. Горобець Н. М. Особливості запровадження соціального пакету до трудових угод сільськогосподарських працівників / Н. М. Горобець // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 236–240.

34. Городянська Л. В. Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами / Л. В. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1. – С. 127–132.

35. Гостяева И. Н. Кадровый контроллинг в системе управления трудом на промышленных предприятиях / И. Н. Гостяева // Вестник ААЭП. – 2011. – № 4 (22). – С. 13–19.

36. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 86–91.

37. Григорук П. М. Аналіз показників промислового розвитку Хмельницької області / П. М. Григорук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4. – Т. 2. – С. 76–86.

38. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Грінько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – Вип. 24 (1). – С. 196–200.

39. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ВД ІНЖЕК, 2007. – 340 с.

40. Грішнова О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. Грішнова, Т. Костенко // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 7. – С. 3–8.

41. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.

42. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 264 с.

43. Данюк В. І. Формування мотиваційної політики на підприємствах / В. І. Данюк, О. О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 36–40.

44. Долинская Р. Г. Контроллинг в действии : учеб. пособ. / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Харьков : ИД ИНЖЭК, 2008. – 472 с.

45. Дороніна О. Сучасні підходи щодо формування компенсаційного пакету для працівників бюджетних установ / О. Дороніна, К. Остапченко // Economic and Law Paradigm of Modern Society, Issue 3, 2018. – С. 14–20.

46. Дорофеев О. В. Мотивация та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О. В. Дорофеев, С. В. Майборода, Д. В. Донський // Економічний форум. – 2018. – № 4. – С. 153–157.

47. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 18, вип. 1 (1). – С. 97–101.

48. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.

49. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – № 12. – С. 1–12.

50. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.14. – С. 188–193.

51. Дядечко Л. П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л. П. Дядечко, К. С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – № 3. – С. 5–6.

52. Дядик Т. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Т. В. Дядик. – Полтава : ФОП Говоров С. В, 2008. – 344 с.

53. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65–73.

54. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 3. – С. 271–278.

55. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Львів : вид-во Львівської політехніки, 2011. – 844 с.

56. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. – 2013. – № 2 (71). – С. 109–114.

57. Зачоса О. Д. Формування стратегічних карт організації як складової бази знань / О. Д. Зачоса // Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія / Г. В. Блакита, Л. О. Чорна, О. О. Коваленко [та ін.]. – Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. – 364 с. – С. 75–96.

58. Балабанов А. В. Закон спирали: Основы эзотерических знаний и Агни Йоги [Электронный ресурс] / А. В. Балабанов // ТЕРОС. – 2013. – Режим доступа: <http://teros.org.ru/content/view/59/1/1/7/> (дата обращения: 22.03.2015).

59. Захарова О. В. Обґрунтування вибору результативного методу мотивації персоналу / О. В. Захарова, О. В. Гречуха // Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – С. 132–139.

60. Захарова О. В. Теоретичні основи дослідження вмотивованості суб'єктів інвестування у людський капітал / О. В. Захарова, В. В. Колобова // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський нац. економ. ун-т. – Тернопіль, 2014. – Т. 17. – № 1. – С. 51–58.

61. Зелена М. І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності / М. І. Зелена // Науковий журнал Херсонського державного університету серії економічні науки. – 2014. – № 7. – Ч. 3. – С. 16–20.

62. 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. (Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.). – Івано-Франківськ, 2015. – С. 136–137.

63. 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.

64. 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.

65. 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. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 1. – Т. 1. – С. 61–67.

66. Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена //

Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 18–31.

67. Зелена М. І. Доцільність формування соціального пакету в системі мотивації персоналу промислових підприємств / М. І. Зелена // Всеукр. ювілейна наук.-практ. конф. (Донецьк, 16 грудня 2011 р.). – Донецьк, 2011 – С. 65–67.

68. Зелена М. І. Еволюція основних теорій мотивації трудової діяльності / М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – Т. 2. – № 3. – С. 192–195.

69. 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, (Хмельницький, 1–2 березня 2013 р.). – Хмельницький, 2013 – С. 44–47.

70. Зелена М. І. Застосування системного підходу в процесі наукового дослідження / М. І. Зелена // Соціально-економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 28–29 квітня 2017 р.). – Львів : ГО Львівська економічна фундація, 2017. – Ч. 1. – С. 74–76.

71. Зелена М. І. Інноваційні підходи до мотивації персоналу промислового підприємства / М. І. Зелена // Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу України в контексті євроінтеграції : зб. наук. пр. міжнар. наук.-практ. конф. (Ріне, 11–14 жовтня 2012 р.). – Рівне, 2012. – С. 65–71.

72. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства / М. І. Зелена // Економічний форум. – 2011. – Т. 4. – С. 271–275.

73. 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.

74. 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 (Кіровоград, 17 квітня 2014 р.) : міжнар. наук.-практ. конф. – Кіровоград, 2014. – С. 95–96.

75. 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. (Харків, 24–25 березня 2016 р.). – Харків, 2016. – С. 251–254.

76. 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.

77. Зелена М. І. Мотивація праці персоналу машинобудівних підприємств шляхом впровадження світового досвіду / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті : зб. тез доп. міжнар. наук.-техн. конф. (Кіровоград, 12 квітня 2016 р.). – Кіровоград, 2016. – С. 4–6.

78. 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 вересня 2015 р.). – Poznan, 2015. – С. 44–47.

79. Зелена М. І. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / М. І. Зелена // Науковий вісник ПУЕТ. – 2011. – № 4. – Ч. 2. – С. 253–255.

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

81. Зелена М. І. Основні проблеми мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 120–122.

82. 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. (Хмельницький, 3–5 грудня 2015 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2015. – С. 23–24.

83. 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.

84. Зелена М. І. Особливості мотивації персоналу на підприємствах машинобудування в умовах ринкової економіки / М. І. Зелена // Матеріали VIII міжнар. наук.-теор. конф. (Донецьк, 19–20 травня 2011 р.). – Донецьк : 2011. – Т. 1. – С. 101–103.

85. Зелена М. І. Особливості функціонування машинобудівної галузі України за умов економічної кризи / М. І. Зелена // Матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. (Кривий Ріг, 24–25 травня 2011 р.). – Кривий Ріг, 2011. – Т. 2. – С. 351–355.

86. Зелена М. І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М. І. Зелена // Матеріали IX міжнар. наук.-теор. конф. (Донецьк, 29–30 березня 2012 р.). – Донецьк, 2012. – С. 105–107.

87. Зелена М. І. Примус як владний інструмент у публічному адмініструванні за сучасних умов формування ринкової економіки / М. І. Зелена // Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 28–29 серпня 2015 р.) – Київ, 2015. – С. 67–71.

88. 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 квітня 2017 р.). – Warszawa : Diamond trading tour, 2017. – С. 30–32.

89. Зелена М. І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації / М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 4. – Т. 1. – С. 70–75.

90. 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. (Львів, 28–29 квітня 2017 р.). – Львів : Львівська економічна фундація, 2017. – Ч. 1. – С. 65–68.

91. Зелена М. І. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства сфери туризму / М. І. Зелена // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє : матеріали XXXI міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 1–2 листопада 2013 р.). – Львів, 2013. – Ч. 2. – С. 35–37.

92. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.

93. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.

94. Іванова В. Й. Контролінг : навч. посіб. / В. Й. Іванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Харків : ВД ІНЖЕК, 2011. – 136 с.

95. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21–23.

96. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – Київ : Ліра-К, 2010. – 476 с.

97. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства / О. І. Іляш // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 12.2. – С. 167–171.

98. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан. – Львів : Новий Світ, 2008. – 252 с.

99. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–127.

100. Кибанова А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учеб.-практ. пособ. / А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 80 с.

101. Кириллова О. Мотивационный механизм корпоративной культуры / О. Кириллова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 6. – С. 13–17.

102. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 3. – С. 39–42.

103. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2013. – № 26. – С. 72–76.

104. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с.

105. Ковалев С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С. В. Ковалев. – М. : КНОРУС, 2010. – 264 с.

106. Ковальчук О. А. Економіко-математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу / О. А. Ковальчук, О. Д. Ситнік // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7 (4). – С. 268–273.

107. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс] : закон : схвалено постановою Верховної Ради України від 10.12.1971 № 322–VIII // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08> (дата звернення: 12.05.2018).

108. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1. – С. 69–74.

109. Козаченко А. В. Формализация оценки мотивации персонала промышленного предприятия. Економіка. Менеджмент. Підприємництво /

А. В. Козаченко, А. А. Мадых // Зб. наук. праць / Східноукраїнського нац. ун-т. ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2014. – Ч. II, вип. 26. – С. 102–113.

110. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства / А. М. Колот // Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського. – 2014. – № 6, Ч. 2. – С. 69–73.

111. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 345 с.

112. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу / О. Д. Костюк // Вісник. Серія: Економічні науки. – 2013. – С. 168–172.

113. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47–49.

114. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации [Электронный ресурс] / М. В. Кравец // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137–151. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkiy-podhod-k-organizatsii-sotsialnogo-paketa-sotrudnikov-organizatsii> (дата обращения: 22.03.2017).

115. Кравченко В. О. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В. О. Кравченко, І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2008. – С. 124–131.

116. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151–154.

117. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка. – 2012. – № 1 (59). – С. 136–139.

118. Кузь А. О. Мотивуюча роль оцінки персоналу / А. О. Кузь, М. І. Зелена // Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні,

методичні та практичні засади : матеріали міжнар. інтер.-конф. (Тернопіль, 26–27 квітня 2012 р.). – Тернопіль : ТНТУ, 2012. – С. 147–148.

119. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – 2008. – Вип. 1. – С. 62–66.

120. Кулинич О. І. Індексний аналіз впливу макроекономічних показників на щорічну динаміку обсягу ВВП / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. – Київ, 2013. – Вип. 12. – С. 62–66.

121. Кулинич О. І. Методологічні засади статистичного аналізу взаємозв'язку економічних явищ. Обліково-аналітичні аспекти управлінських концепцій: процеси формування та реалізації : монографія / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич ; за наук. ред. М. П. Войнаренка і Л. В. Скоробагатої. – Хмельницький : ФОП А. А. Мельник, 2014. – С. 552–568.

122. Кулинич О. І. Прикладні аспекти застосування методу статистичних рівнянь залежностей / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич // Університетські наукові записки. Науковий часопис Хмельницького університету управління та права. – 2015. – № 2. – С. 316–333.

123. Кулинич О. І. Способи прогнозування макроекономічних показників / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. – Київ, 2014. – Вип. 14. – С. 28–41.

124. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 15.2. – С. 256–261.

125. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва [Електронний ресурс] / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 12.05.2019).

126. Лихтарев Л. Ю. Систематизация определения термина «контроллинг» / Л. Ю. Лихтарев // Экономические исследования. – 2011. – № 2. – 2011. – С. 78–82.
127. Лукьянова В. В. Машиностроение в Украине: современное состояние, проблемы и перспективы развития / В. В. Лукьянова, Т. В. Цвигун // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 1 (17). – С. 77–87.
128. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
129. Маслова В. М. Управление персоналом : учеб. и практикум / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 492 с.
130. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О. Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99–107.
131. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] // Инновационные процессы и корпоративное управление : сб. материалов IV междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Минск, 2012. – Режим доступа: [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf) (дата обращения: 06.11.2014).
132. Решетникова Е. Метод нестандартной мотивации удерживает сотрудника от увольнения [Электронный ресурс] / Е. Решетникова // Российская бизнес-газета. – 2011. – № 814 (32). – С. 79. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2011/09/13/zanatost.html> (дата звернення 25.02.2014).
133. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л. Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 214. – С. 46–50.
134. Миронова М. Мотивация как личное переживание / М. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – С. 8–9.
135. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации : монографія / А. В. Михайлова. –

Магнітогорск : МаГУ, 2008. – 196 с.

136. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.

137. Міхов Л. І. Удосконалення системи стимулювання праці робітників / Л. І. Міхов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 2. – С. 89–94.

138. Мотивація та соціальний захист персоналу : монографія / за заг. ред. А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ : Дніпропетровська державна фінансова академія, 2011. – 400 с.

139. Мотивування персоналу : навч. посіб. / М. Д. Ведерніков, О. А. Гарват, О. О. Чернушкіна [та ін.]. – Хмельницький : ФОП Цюпак А.А., 2014. – 254 с.

140. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук / Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.

141. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. В. Мушкін // Персонал. – 2009. – № 4. – С. 44–49.

142. Назарова В. Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г. В. Назарова // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 11.

143. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1728> (дата обращения: 05.11.2017).

144. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

145. Нижник В. М. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства / В. М. Нижник, Т. І. Змерзла // Вісник Хмельницького

національного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 5. – Т. 1. – С. 7–9.

146. Нижник В. М. Проблеми підвищення якості персоналу промислових підприємств / В. М. Нижник, О. І. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5. – Т. 2. – С. 165–166.

147. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–10.

148. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 137–139.

149. Орлов О. А. Планирование деятельности промышленного предприятия : учебник / О. А. Орлов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Скарбы, 2006. – 416 с.

150. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Г. С. Панченко. – Донецьк, 2008. – 20 с.

151. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства / Л. В. Пельтек, К. О. Капустян // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство. – 2009. – № 1. – С. 159–164.

152. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / В. В. Ярмош // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 15 (3). – С. 263–268.

153. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В. О. Плужніков // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 110–118.

154. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д. І. Поліщук, Я. Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209–213.

155. Пшинокова І. В. Систематизація функцій стратегического и оперативного контроллинга / І. В. Пшинокова, О. І. Ігнат'єва // Вестник

Оренбургского государственного университета. – 2013. – № 5 (154). – С. 122–125.

156. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93–96.

157. Савина Г. Г. Разработка механизма мотивации структурных подразделений / Г. Г. Савина // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2003. – Т. 1, вип. 185. – С. 23–29.

158. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 6. – С. 45–51.

159. Селин И. В. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда / И. В. Селин // Человек и труд. – 2010. – № 9. – С. 52–55.

160. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. – 2011. – № 2 (2). – С. 118–126.

161. Сидоров В. И. Единство традиций и инноваций в системе трудовой мотивации трансформационной экономики : монография / В. И. Сидоров, Т. В. Тарасенко, Т. Е. Шедякова. – Харьков : ХНУ им. В.Н. Каразина, 2009. – 336 с.

162. Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. – 2015. – № 1. – С. 290–296.

163. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу и підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.

164. Словник термінів та понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-synonyms-term56937.htm>.

165. Собчук А. С. Мотиваційна складова у формах і системах оплати праці працівників / А. С. Собчук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. –

С. 114–116.

166. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.

167. Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства [Електронний ресурс]: автореф. кваліфікаційної роботи магістра : спец. «Управління персоналом і економіка праці» / О. С. Струсевич. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/strusevich/diss/indexu.htm> (дата звернення: 15.11.2018).

168. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці : сутність та складові / К. П. Субоч // Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2011. – № 1. – С. 214–222.

169. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – С. 389–394.

170. Контролінг : навч. посіб. / А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабич. – Миколаїв, 2011. – 293 с.

171. Устенко А. О. Дослідження мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах / А. О. Устенко, І. Р. Попадинець // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2. – С. 159–161.

172. Харун О. А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом / О. А. Харун // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – Вип. 8 (29). – Ч. 4. – Луцьк, 2011. – С. 366–371.

173. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Ханд ; [пер. с нем.]. — М. : Наука, 1978.

174. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих

працівників у контексті трансформаційних процесів економіки. Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру : монографія / Т. М. Харченко ; за заг. ред. Л. І. Михайлової. – Суми : ПП Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.

175. Холодницька А. В. Заробітна плата в системі мотивації персоналу та напрями її реформування / А. В. Холодницька, К. В. Сокол // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 31–37.

176. Холодов О. А. Мотивация труда в системе внутривозрастных экономических отношений / О. А. Холодов // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 55.

177. Хрущ Н. А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку : монографія / Н. А. Хрущ, Ю. В. Богоявленська, Г. А. Варення [та ін.] ; за ред. Н. А. Хрущ. – Київ : Кафедра, 2012. – 299 с.

178. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.

179. Циганова Н. М. Атестація керівників / Н. М. Циганова // Баланс-бюджет. – 2008. – № 26. – С. 17–18.

180. Цимбалюк С. А. Социальный пакет: природа и место в системе компенсаций / С. А. Цимбалюк // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2013. – Т. 13, вып. 2. – С. 165–166.

181. Цьохла С. Ю. Контролінг : навч. посіб. [для студ. екон. напр. підгот. ден. та заоч. форм навч. ВНЗ] / С. Ю. Цьохла, О. В. Плугарь, І. В. Абаєва. – Сімферополь : АРІАЛ, 2013. – 69 с.

182. Чернушкіна О. О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О. О. Чернушкіна // Науковий журнал «Економічний форум»

Луцького національного технічного університету. – 2016. – № 3. – С. 351–355.

183. Чувашилова М. В. Инструментарий контроллинга промышленного предприятия / М. В. Чувашилова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 1 (21).

184. Шлійко А. В. Удосконалення мотиваційного механізму ефективності праці на підприємствах аграрної сфери економіки / А. В. Шлійко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 124–130.

185. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

186. Шульга М. О. Застосування методів оперативного контролінгу в системі управління підприємством / М. О. Шульга // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Вип. 7. – С. 85–89.

187. Щеткина М. А. Нормирование труда – основа эффективной работы организаций / М. А. Щеткина // Проблемы управления. – 2015. – № 1. – С. 36–39.

188. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.

189. Юрченко О. Б. Мотивація як істотний чинник формування людського капіталу / О. Б. Юрченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 156–160.

190. Товстенко С. Як українські фірми заохочують співробітників? [Електронний ресурс] / С. Товстенко // Бізнес портал Луцька. – 2011. – Режим доступу: <http://toplutsk.com> (дата звернення: 10.06.2015).

191. Bashuk T. O. Promotion and development of creativity among staff / T. O. Bashuk, M. O. Khizhnyak // Marketing and Management of Innovations – 2013. – № 1. – P. 150–160.

192. Cherep, A. V. Interrelation between labour motivation and efficiency indicators of personnel usage / A. V. Cherep // Actual problems of economics. –

2013. – № 1. – P. 117–122.

193. Homenko I. M. Peculiarities of evaluating the labor motivation level of heavy industry manufacturing enterprise personnel / I. M. Homenko // Research Journal «Economic Annals-XXI». – 2013. – № 7–8. – P. 39–42.

194. Rong J. A study on employee motivation improvement measures in modern enterprise / J. Rong // International Journal of Economics, Commerce and Management. – 2015. – Vol. III, Is. 4. – P. 1–10.

195. Krykunenko D. O. Development of personnel motivation models as a key component of innovative activity management / D. O. Krykunenko // Marketing and Management of Innovations. – 2014. – № 1. – P. 183–191.

196. Modeling the task of management by number of dynamics and professional-qualification structure of personnel / A. Levitskaia, T. O. Zhuravlova, L. M. Ivashko, V. I. Ponomarenko // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2018. – Vol. 4, nr. 27. – P. 296–306.

197. Lubomska-Kalisz J. An analysis of the impact of the top management's qualifications and competence on the competitive position of Polish enterprises / J. Lubomska-Kalisz // Journal of international studies. – 2014. – Vol. 7, nr. 2. – P. 116–127.

198. Mynzhanova G. The role of university faculty motivation in human resources development and university competitiveness growth / G. Mynzhanova, N. Sailaubekov, D. Kunanbayeva // Problems and Perspectives in Management. – 2018. – Vol. 16, Is. 3. – P. 92–101.

199. Ovidiu-Iliuta Dobre. Employee motivation and organizational performance // Review of Applied Socio-Economic Research. – 2013. – Vol. 5, Is. 1. – P. 53–60.

200. Ovsiuk N. V. Features of motivative and stimulative processes in the system of accounting ensuring the enterprise expenses / N. V. Ovsiuk, L. A. Maister // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2018. – Vol. 1, nr. 24. – P. 153–162.

201. Pererva P. Motivation of personnel on machine-building enterprise /

P. Pererva, O. Gutsan, T. Diachenko // *Mérleg és Kihívások = Balance and Challenges : 10 nemzetközi tudományos konferencia, (Miskolci, október 17–18 2017 year).* – Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2017. – O. 100–106.

202. Sergienko O. A. Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and motivation / O. A. Sergienko, N. L. Morozova, O. S. Karpets, M. V. Babenko // *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* – 2018. – Vol. 4, nr. 27. – P. 307–317.

203. Tatomyr I. L. Motivation process in material production / I. L. Tatomyr. – *Economics of Agriculture*, 2008. – P. 129–131.

204. Velychko O. Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems / O. Velychko, L. Velychko // *Journal of international studies.* – 2017. – Vol. 10, nr. 3. – P. 206–219.

205. Jiang X. How to Motivate People Working in Teams / X. Jiang // *International Journal of Business and Management* – 2010. – Vol. 5, nr. 10. – P. 223–229.

206. Yingchao B. Research on the Motivation of Core Staff in Small and Medium – sized High – tech Enterprises / B. Yingchao // *2017 international conference on economics and management, education, humanities and social sciences (EMEHS 2017) : Proceedings of a meeting held, 15–16 Apr. 2017. – China, Hangzhou. 2017 – Vol. 86. – P. 33–39.*

207. Zakharova O. Factors influencing staff formation processes at industrial enterprises / O. Zakharova, E. Pridatko // *Nowadays and Future Jobs.* – 2017. – Vol. 1, Is. 1. – P. 37–47.

208. Zelena M. I. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / M. I. Zelena // *European Applied Sciences.* – 2015. – № 9. – P. 76–79.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Довідки про впровадження

Товариство з додатковою відповідальністю  
"ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ"  
29008, м. Хмельницький тел./факс (0382) 67-17-56, 67-16-62  
вул. Кам'янецька, 161 тел. (бухгалтерія) 67-17-66  
р/р 26008000005446 ф-я "УКРЕКСІМБАНК" МФО 322313 код 05518871

№ 320 від 20.03.2018 р.

## Довідка

про впровадження науково-практичних розробок  
Зеленої М. І. згідно дисертаційної роботи

Засвідчуємо, що науково-практичні розробки Зеленої Марії Іванівни знайшли практичне використання в аналізі результатів діяльності та розробленні заходів щодо формування компенсаційного пакету на ТДВ «Хмельницький завод будівельних матеріалів».

Реалізація підприємством розробленої автором процедури планування структури компенсаційного пакету забезпечить удосконалення професійно-кваліфікаційної структури промислово-виробничого персоналу підприємства; сприятиме зниженню надлишкових витрат через неефективний підбір компонентних складових компенсаційного пакету; дозволить підвищити ефективність індивідуальної трудової діяльності персоналу завдяки оптимальній відповідності складових компенсаційного пакету із мотиваційним профілем компенсаційного пакету працівника, що однозначно відзначиться на зростанні продуктивності праці персоналу, а отже й прибутковості діяльності підприємства, в цілому.

Директор

ТДВ «Хмельницький завод  
будівельних матеріалів»



О.І. Кривдик



**ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»  
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР»**



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67-15-74, факс: +380 (382) 78-80-13  
E-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com, Код ЄДРПОУ 22987900

618 13.05.18 № 130/4420 На № \_\_\_\_\_ Від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи

**ЗЕЛЕНОЇ МАРІЇ ІВАНІВНИ**

на тему: «Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації  
персоналу на промислових підприємствах»,

подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07  
– демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Результати проведених досліджень у роботі дисертантки Зеленої Марії Іванівни щодо формування компенсаційного пакету на промислових підприємствах використані на ДП «Новатор» з метою підвищення рівня мотивації персоналу.

Серед розробок Зеленої М. І., які знайшли практичне застосування, виділимо:

1. Запропоновано методичні підходи впровадження соціального пакету на підприємстві, який містить чотири варіанти: «База», «Стандарт», «Бонус» та «Еліт», що доступні в залежності від отриманого коефіцієнту за комплексною оцінкою результативності працівника. Впровадження соціального пакету за комплексною оцінкою результативності працівника стане потужним інструментом у підвищенні рівня мотивації персоналу на підприємстві в цілому.
2. Запропоновано методику побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету, що базується, по-перше, на оцінці усіх ключових складових компенсаційного пакету; по-друге, – передбачає кількісну оцінку даних складових та дозволяє врахувати умови, які забезпечать оптимальне використання ресурсів; по-третє, дасть змогу визначити їх гармонійність відповідно до стратегічної місії діяльності підприємства.
3. Розроблено науково-методичні підходи впровадження контролінгу мотивації персоналу, що передбачає проведення контролінгу мотивації персоналу шляхом оцінювання, контролю та планування. Реалізація складових даної системи створює передумови суттєвого підвищення ефективності мотивації персоналу, а отже і результатів діяльності підприємства.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту кандидатських дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

/ В.С. Директора  А.М. Запривола



**УКРАЇНА**  
**ТОВАРИСТВО з ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**«МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД КОЛІЙМАШ»**

25014, м.Кіровоград  
вул.Мурманська, 41  
тел/факс (0522) 55-55-33

код ЗКПО 04692555  
р/рахунок 26005000030818 в АБ "Південний" МФО 328209  
ПІН 046925511238 № свідоцтва 200093883  
свідоцтво про сплату єдиного податку № 091895 у розмірі 3 %

№ 205 від 22 червня 2018 р.

**Довідка**

про впровадження науково-практичних розробок  
Зеленої Марії Іванівни згідно дисертаційної роботи

Засвідчуємо, що науково-практичні розробки Зеленої Марії Іванівни знайшли практичне використання в аналізі результатів діяльності та розробленні заходів щодо формування компенсаційного пакету ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш».

Серед розробок Зеленої М. І., які знайшли практичне застосування, виділені компонентні складові згідно з методикою побудови мотиваційного профілю компенсаційного пакету на підприємстві, а саме основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати, прилюдні винагороди, соціальний пакет, участь персоналу в управлінні підприємством, надання можливості набуття нових компетенцій, перспективи кар'єрного зростання, організація роботи за гнучким графіком, нематеріальна винагорода за досягнуті успіхи, організація командної роботи, формування позитивної корпоративної культури, можливість максимальної реалізації потенціалу робочої сили та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Запропонована методика дозволить підприємству провести оцінювання усіх складових компенсаційного пакету, перерозподілити матеріальні ресурси відповідно до потреб працівника та визначити їх відповідність стратегічній місії діяльності підприємства.

Директор

ТДВ «Машинобудівний завод Коліймаш»



Лунгул О.В.

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«Завод «Т Е М П»  
29015, Україна, м. Хмельницький,  
пр-т Миру, буд. 99/101,  
ЄДРПОУ 14309942  
Свид. плат. ПДВ 200125635  
ІПН 143099422256  
тел./факс (0382) 63-00-27, 63-13-18  
E-mail: temp-mainpost@ukr.net  
http://www.temp-mash.com.ua

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ  
ОБЩЕСТВО  
«Завод «Т Е М П»  
29015, Украина, г. Хмельницкий,  
пр-т Мира, д. 99/101,  
ОКПО 14309942  
Свид. плат НДС 200125635  
ИНН 143099422256  
тел./факс (0382) 63-00-27, 63-13-18  
E-mail: temp-mainpost@ukr.net  
http://www.temp-mash.com.ua

р/р 26000010935441 в ПАТ «Укрсоцбанк»  
м. Хмельницький МФО 300023

№  
На № 376 від 05.04.2018

### ДОВІДКА

Впровадження результатів дисертаційної роботи

**ЗЕЛЕНОЇ МАРІЇ ІВАНІВНИ**

Подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці,

соціальна економіка і політика

Цією довідкою підтверджується, що розроблені Зеленою Марією Іванівною та відображені у її дисертаційній роботі науково-практичні пропозиції та рекомендації є дійсно актуальними та плануються використовуватися на ПАТ «Завод «ТЕМП» для удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Зокрема, розроблений автором алгоритм контролінгу мотивації персоналу використовується як складова автоматизованої системи управління персоналом, яка функціонує на підприємстві, дозволила зменшити трудомісткість внесення змін щодо оцінних показників складових компенсаційного пакету, сприяла проведенню регулярної оцінки задоволеності компонентними складовими компенсаційного пакету на основі автоматичного розрахунку мотиваційного профілю компенсаційного пакету із врахуванням змін бальної оцінки під час проведення моніторингу мотивації персоналу на підприємстві.

Застосування запропонованої дисертанткою алгоритму контролінгу мотивації персоналу дозволило забезпечити додатковою інформаційно-аналітичною та методичною підтримкою менеджмент промислового підприємства.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту кандидатських дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

З повагою

Голова правління



В.В. Колеснікова



# **ТОВ «КРАСИЛІВАГРОМАШ»**

31000, Хмельницька обл., м. Красилів, вул.  
Центральна, 16,

ЄДРПОУ 33586424,  
р/р. № 26005010016134 в АБ "Південний", МФО 328209

тел/факс: 03855-44097 E-mail: [secretar@atonmash.com.ua](mailto:secretar@atonmash.com.ua)

*№183 від 24.05.2018р.*

## **ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи

### **ЗЕЛЕНОЇ МАРІЇ ІВАНІВНИ**

на тему: «Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу  
на промислових підприємствах»,

подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю  
08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Основні результати і пропозиції, обґрунтовані в дисертаційній роботі Зеленої Марії Іванівни щодо формування компенсаційного пакету використані на підприємстві ТОВ «Красилівагромаш».

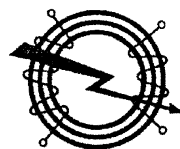
Запропонована дисертантом методика оцінювання елементів соціального пакету, дозволить розподілити підвиди соціального пакету: «База», «Стандарт», «Бонус» та «Еліт» серед персоналу підприємства в залежності від індивідуальних досягнень кожного працівника шляхом обрахунку коефіцієнту комплексної оцінки результативності працівника, що дозволить керівництву ТОВ «Красилівагромаш» об'єктивно оцінювати та використовувати індивідуальний трудовий потенціал кожного працівника на його робочому місці, сприятиме більш якісному та продуктивному виконанню трудових функцій промислово-виробничого персоналу на промисловому підприємстві в цілому.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту кандидатських дисертацій і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Директор  
ТОВ «Красилівагромаш»

*(Підпис)* А.Д.Чайчук

Публічне акціонерне товариство  
«УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»  
29000, Україна м. Хмельницький,  
вул. В.Чорновола, 120  
тел.: +38-0382 65-05-23  
факс: +38-0382 74-67-02  
e-mail: gendirector@uea.km.ua  
Код ЄДРПОУ 00213440



[www.uea.com.ua](http://www.uea.com.ua)

Public joint stock company  
«UKRELECTROAPARAT»  
120 V. Chornovola str. 29000  
Khmelnytsky, Ukraine  
tel.: +38-0382 65-05-23  
fax: +38-0382 74-67-02  
e-mail: gendirector@uea.km.ua

*№ 04-2238 від 01.06.2018р.*

#### ДОВІДКА

Впровадження результатів дисертаційної роботи

**ЗЕЛЕНОЇ МАРІЇ ІВАНІВНИ**

на тему: «Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах»,

подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика

Засвідчуємо, що науково-практичні розробки Зеленої Марії Іванівни, які є складовою її кандидатської дисертації, знайшли практичне використання в аналізі результатів діяльності та розробленні заходів щодо формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на ПАТ «Укрелектроапарат».

Практичне використання результатів дослідження дисертанта дозволяє прогнозувати основні економічні показники виробничої діяльності промислового підприємства за допомогою інструментарію контролінгу мотивації персоналу, який містить взаємопов'язані складові елементи діагностики, оцінювання і контролю мотивації персоналу та дозволяє здійснювати постійний моніторинг мотивації персоналу підприємства.

Розроблені Зеленою М. І. науково-методичні рекомендації будуть враховані у господарській діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» з метою підвищення мотивації персоналу підприємства.

Впровадження одержаних результатів забезпечить ефективне функціонування діяльності машинобудівного підприємства в цілому, що стане базовим віддзеркаленням визначення конкурентного статусу підприємства на ринку.

Голова Правління  
ПАТ «Укрелектроапарат»



Є.С. Косковецька



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«КРАСИЛІВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД»

вул. Щаслива, 1, м. Красилів, Хмельницька область,  
Україна, 31000; тел./факс: +38 (03855) 4-14-53;  
код ЄДРПОУ: 14307831

www.kaz.km.ua



STATE ENTERPRISE

«KRASYLIV AGGREGATE PLANT»

1. Shchastlyva str., Krasyliv, Khmelnytsky reg.,  
Ukraine, 31000. Tel./fax: +38 (03855) 4-14-53;  
Code: 14307831Від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
На № 10-223 від 11.04.2019**ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи  
**ЗЕЛЕНОЇ МАРІЇ ІВАНІВНИ**  
на тему: «Формування компенсаційного пакету як інструменту  
мотивації персоналу на промислових підприємствах»,  
подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних  
наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці,  
соціальна економіка і політика

Засвідчуємо, що науково-практичні розробки Зеленої Марії Іванівни, які є складовою її кандидатської дисертації, знайшли практичне використання в аналізі результатів діяльності та розробленні заходів щодо формування компенсаційного пакету на підприємстві ДП «Красилівський агрегатний завод».

Розроблені теоретико-методичні рекомендації використання мотиваційного профілю компенсаційного пакету на засадах підбору компонентних складових компенсаційного пакету будуть використані у господарській діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод».

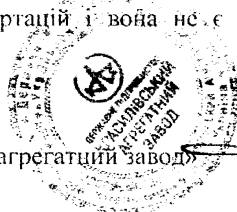
В кінцевому результаті це дасть можливість діагностувати підприємству поточний стан компенсаційного пакету та підвищити рівень його ефективності до оптимального.

Впровадження одержаних результатів забезпечить ефективне функціонування діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод» в цілому, що стане базовим віддзеркаленням визначення конкурентного статусу на ринку.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради по захисту кандидатських дисертацій, і вона не є підставою для взаємних фінансових розрахунків.

Т.В.О. директора

ДП «Красилівський агрегатний завод»

Підготував:  
П.Борисюк

М.А.Адамович

вул. Щаслива, 1, м. Красилів, Хмельницька область, Україна, 31000, тел./факс: +38-03855-4-14-53  
E-mail: info@kaz.km.ua



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

28.09.18р. № 72

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи Зеленої Марії  
 Іванівни на тему «Формування компенсаційного пакету як інструменту  
 мотивації персоналу на промислових підприємствах» у навчальний процес

Теоретичні положення, методичні підходи, аналітична інформація, основні рекомендації та результати дослідження дисертаційної роботи Зеленої Марії Іванівни на тему «Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах» використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Фізіологія і психологія праці», «Основи наукових досліджень», «Мотивування персоналу» та «Управління конфліктами».

Застосування результатів дисертаційної роботи Зеленої Марії Іванівни в навчальному процесі є доцільним та сприяє підвищенню рівня підготовки студентів.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду для захисту кандидатської дисертації зі спеціальності 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.

Керівник наукової теми  
 д.е.н., професор

М.Д. Ведерніков

Проректор з науково-педагогічної  
 та наукової роботи Хмельницького  
 національного університету  
 д.е.н., професор



М.П. Войнаренко

## Додаток Б



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

15.01.2019 № 75

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## Довідка

Видана старшому викладачу кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету Зеленій Марії Іванівні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження, приймала участь у виконанні держбюджетної теми №10Б-2011 «Управління недержавною підсистемою інфраструктури фінансового ринку для забезпечення соціально-економічного розвитку країни» (номер державної реєстрації 0111U002302).

Керівник наукової розробки: д.е.н., професор Барановський О. І.

Виконавці: с.н.с. Михайловська І. М., с.н.с. Фрадинський О. А., с.н.с. Форкун І. В., м.н.с. Олійник А. В., м.н.с. Зелена М. І., м.н.с. Мантур-Чубата О. С., м.н.с. Семенюк Н. О., м.н.с. Сорочинська Н. А.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О. Дегодюк

Перший проректор, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи Хмельницького національного університету  
 д.е.н., професор



М.П. Войнаренко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

15.01.2019 № 74

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Довідка

Видана старшому викладачу кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету Зеленій Марії Іванівні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження, приймала участь у виконанні держбюджетної теми №4Б-2017 «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер державної реєстрації 0117U001169).

Керівник наукової розробки: д.е.н., професор Орлов О. О.

Виконавці: с.н.с. Ковальчук С. В., с.н.с. Рясних Є. Г. м.н.с. Кобець Д. А., м.н.с. Нам'ясенко В. М., м.н.с. Добровоська К. А., м.н.с. Гринько М. С., м.н.с. Гвоздецька І. В., м.н.с. Зелена М. І.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О. Дегодюк

Перший проректор, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи Хмельницького національного університету  
 д.е.н., професор



М.П. Войнаренко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

16.01.2019 № 77

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка**

Видана старшому викладачу кафедри управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету Зеленій Марії Іванівні Вікторівні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження, приймала участь у виконанні держбюджетної теми №5Б2009 «Управління персоналом підприємства в умовах ринкової трансформації національної економіки» (номер державної реєстрації 0109U000519).

Керівник наукової розробки: д.е.н., професор Ведерніков М.Д.

Виконавці: м.н.с. Базалійська Н.П., м.н.с. Гарват О.А., м.н.с. Волянська-Савчук Л.В., м.н.с. Баксалова О.М., м.н.с. Літинська В.А., м.н.с. Зелена М. І.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Керівник наукової теми  
 д.е.н., професор

М.Д. Ведерніков

Перший проректор, проректор з науково-педагогічної  
 та наукової роботи Хмельницького  
 національного університету  
 д.е.н., професор



М.П. Войнаренко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

16.01.2019 № 76

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана старшому викладачу кафедри управління персоналом і економіки праці Зеленій Марії Іванівні в тому, що вона в процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки» приймала участь у виконанні госпдоговірної теми «Підвищення мотивації персоналу ПАТ «Укрелектроапарат». Номер реєстрації 016U007215.

Керівник наукової розробки: д.е.н., проф. Ведерніков М. Д.

Виконавці: м.н.с. Базалійська Н.П., м.н.с. Волянська-Савчук Л.В., м.н.с. Зелена М.І.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01.

Керівник наукової теми  
 д.е.н., професор

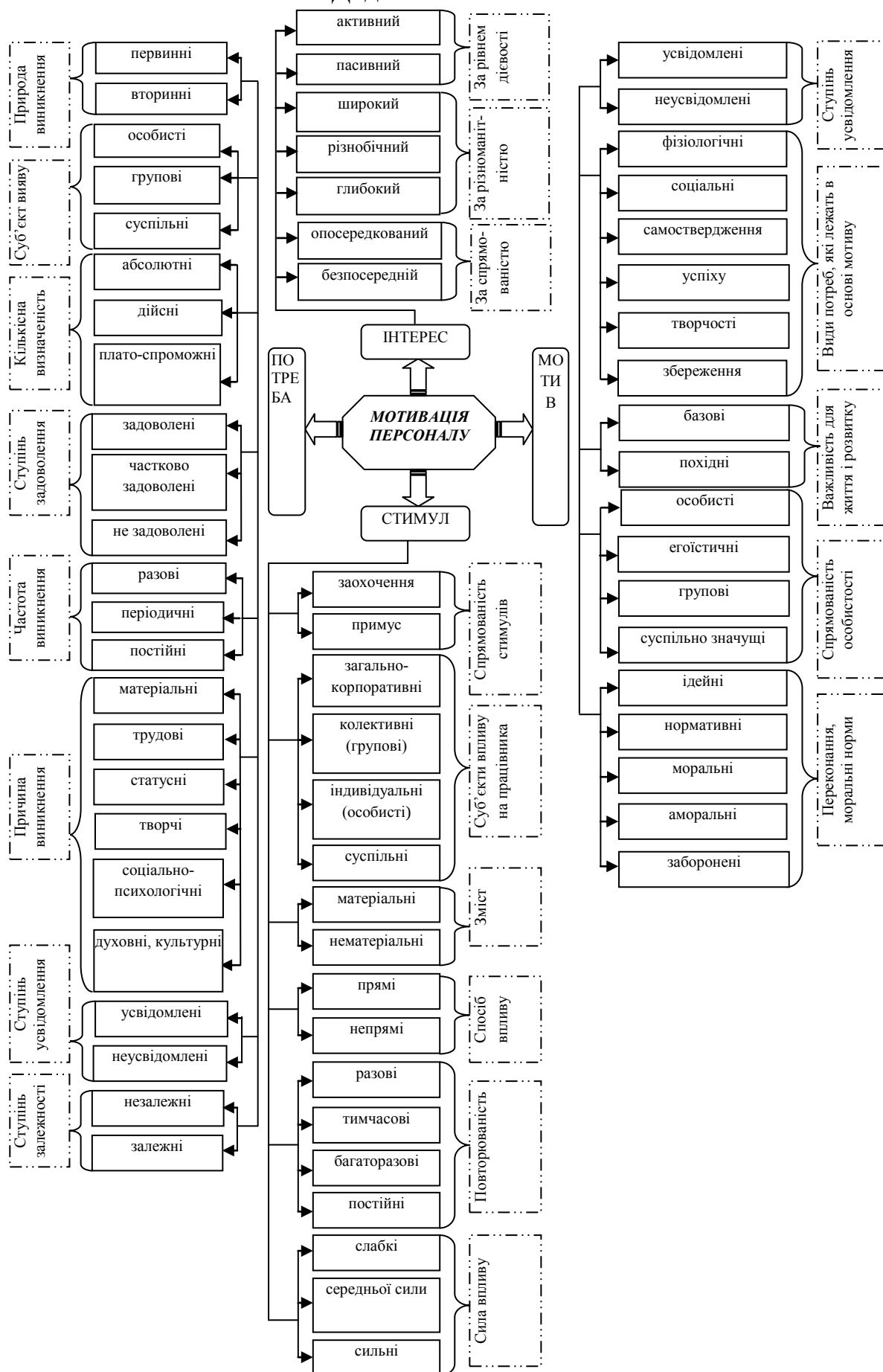
М.Д. Ведерніков

Перший проректор, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи Хмельницького національного університету  
 д.е.н., професор



М.П. Войнаренко

## Додаток В



Класифікація основних елементів мотивації персоналу

## Додаток Г

## Методи управління мотивацією персоналу підприємств

| МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ | Ознака                                     | Методи                                         | Характеристика методів                                                                                                                  | Застосування                                                                                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | За напрямком впливу                        | Методи прямого впливу                          | Безпосередньо впливають на керовану систему                                                                                             | Накази, інструкції, положення, тарифи                                                             |
|                                                    |                                            | Методи непрямого впливу                        | Створюють умови для впливу на керовану систему                                                                                          | Стимули, методи формування колективів                                                             |
|                                                    | За способом врахування інтересів персоналу | Методи матеріальної мотивації                  | Враховують майнові та фінансові інтереси персоналу                                                                                      | Матеріальні (економічні) стимули                                                                  |
|                                                    |                                            | Методи соціальної мотивації                    | Передбачають стимулювання індивіда до орієнтації на соціально важливі інтереси                                                          | Соціальні норми, моральні стимули                                                                 |
|                                                    |                                            | Методи владної мотивації                       | Передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи і чітке їх виконання                                          | Організаційно-розпорядчі документи (накази, вказівки, тощо)                                       |
|                                                    | За формою впливу                           | Кількісні                                      | Передбачають вплив із використанням кількісних показників                                                                               | Калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули                                               |
|                                                    |                                            | Якісні                                         | Передбачають вплив із використанням якісних показників                                                                                  | Методи добору колективу за психофізичними факторами                                               |
|                                                    | За характером впливу                       | Економічні                                     | Реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин для задоволення потреб | Економічні плани, матеріальні стимули                                                             |
|                                                    |                                            | Соціальні та психологічні                      | Сукупність специфічних способів впливу на між особистісні стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах                        | Соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату в колективі |
|                                                    |                                            | Адміністративно-розпорядчі                     | Активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників                         | Інструкції, накази, догани, розпорядження нормування витрат                                       |
|                                                    |                                            | Погодження інтересів (соціального партнерства) | Задовольняють інтереси працівника та інтереси підприємства                                                                              | Колективні переговори, консультації з питань регулювання трудових відносин тощо                   |

## Додаток Д

## Динаміка основних показників інтенсифікації виробництва промислових підприємств Хмельницької області за 2011–2017 роки

| Підприємство                                              | Рік  | Показник                                                          |                                                      |                                                                |                                          |                                             |                                            |
|-----------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                           |      | Дохід<br>(виручка)<br>від<br>реалізації<br>продукції,<br>тис. грн | Середньооблікова<br>чисельність<br>працівників, осіб | Середньорічний<br>виробіток<br>працівників,<br>тис. грн/ особу | Фонд<br>заробітної<br>плати,<br>тис. грн | Середньорічна<br>заробітна<br>плата,<br>грн | Середньомісячна<br>заробітна плата,<br>грн |
| ДП «Новатор»                                              | 2011 | 222434                                                            | 1654                                                 | 134,48                                                         | 53741,8                                  | 32492,02                                    | 2707,67                                    |
|                                                           | 2012 | 250474                                                            | 1672                                                 | 149,81                                                         | 61366,1                                  | 36702,21                                    | 3058,52                                    |
|                                                           | 2013 | 243697                                                            | 1685                                                 | 144,63                                                         | 69343,1                                  | 41153,18                                    | 3429,43                                    |
|                                                           | 2014 | 346539                                                            | 1843                                                 | 188,03                                                         | 93465,50                                 | 50713,78                                    | 4226,15                                    |
|                                                           | 2015 | 631018                                                            | 2248                                                 | 280,70                                                         | 149235,6                                 | 66385,94                                    | 5532,16                                    |
|                                                           | 2016 | 409998                                                            | 1989                                                 | 206,13                                                         | 130148,2                                 | 65433,99                                    | 5452,83                                    |
|                                                           | 2017 | 673384                                                            | 1823                                                 | 369,38                                                         | 146194,7                                 | 80194,57                                    | 6682,88                                    |
| ПАТ «Красилівський<br>машинобудівний<br>завод»            | 2011 | 27836                                                             | 51                                                   | 545,80                                                         | 1143,9                                   | 22429,41                                    | 1869,12                                    |
|                                                           | 2012 | 58015                                                             | 24                                                   | 2417,29                                                        | 734                                      | 30583,33                                    | 2548,61                                    |
|                                                           | 2013 | 12115                                                             | 39                                                   | 310,64                                                         | 380,9                                    | 9766,67                                     | 813,89                                     |
|                                                           | 2014 | 17701                                                             | 29                                                   | 610,38                                                         | 321,6                                    | 11089,66                                    | 924,14                                     |
|                                                           | 2015 | 18749                                                             | 21                                                   | 892,81                                                         | 1133                                     | 53952,38                                    | 4496,03                                    |
|                                                           | 2016 | 49507                                                             | 101                                                  | 490,17                                                         | 6319                                     | 62564,36                                    | 5213,70                                    |
|                                                           | 2017 | 52927                                                             | 122                                                  | 433,83                                                         | 1729,7                                   | 14177,87                                    | 1181,49                                    |
| ДП<br>«Красилівський<br>агрегатний завод»                 | 2011 | 70440                                                             | 610                                                  | 115,48                                                         | 70458                                    | 115504,92                                   | 9625,41                                    |
|                                                           | 2012 | 92682                                                             | 562                                                  | 164,91                                                         | 62346                                    | 110935,94                                   | 9244,66                                    |
|                                                           | 2013 | 93890                                                             | 535                                                  | 167,66                                                         | 18991,4                                  | 35497,94                                    | 2958,16                                    |
|                                                           | 2014 | 255575                                                            | 714                                                  | 357,95                                                         | 39140,3                                  | 54818,34                                    | 4568,19                                    |
|                                                           | 2015 | 255575                                                            | 699                                                  | 365,63                                                         | 39140,3                                  | 55994,71                                    | 4666,23                                    |
|                                                           | 2016 | 332247,5                                                          | 734                                                  | 452,65                                                         | 57252000                                 | 78000,00                                    | 6500,00                                    |
|                                                           | 2017 | 402384,2                                                          | 706                                                  | 569,95                                                         | 61371691                                 | 86928,74                                    | 7244,10                                    |
| ПАТ<br>«Укрелектроапарат»                                 | 2011 | 269651                                                            | 1073                                                 | 251,31                                                         | 31427,5                                  | 29289,38                                    | 2440,78                                    |
|                                                           | 2012 | 253295                                                            | 978                                                  | 250,16                                                         | 34703                                    | 35483,64                                    | 2956,97                                    |
|                                                           | 2013 | 610840                                                            | 993                                                  | 255,08                                                         | 35237                                    | 35485,40                                    | 2957,12                                    |
|                                                           | 2014 | 769940                                                            | 981                                                  | 784,85                                                         | 58174,7                                  | 59301,43                                    | 4941,79                                    |
|                                                           | 2015 | 501278                                                            | 949                                                  | 528,22                                                         | 52052,1                                  | 54849,42                                    | 4570,79                                    |
|                                                           | 2016 | 382031                                                            | 847                                                  | 451,04                                                         | 51076,2                                  | 60302,48                                    | 5025,21                                    |
|                                                           | 2017 | 576795                                                            | 795                                                  | 725,53                                                         | 65226,1                                  | 82045,41                                    | 6837,12                                    |
| ПАТ «Завод «Темп»                                         | 2011 | 50204                                                             | 203                                                  | 247,31                                                         | 7252                                     | 35724,14                                    | 2977,01                                    |
|                                                           | 2012 | 51244                                                             | 204                                                  | 251,20                                                         | 6672                                     | 32705,88                                    | 2725,49                                    |
|                                                           | 2013 | 17201                                                             | 148                                                  | 116,22                                                         | 5801                                     | 39195,95                                    | 3266,33                                    |
|                                                           | 2014 | 82759                                                             | 133                                                  | 622,25                                                         | 6614,5                                   | 49733,08                                    | 4144,42                                    |
|                                                           | 2015 | 30335                                                             | 135                                                  | 224,70                                                         | 7595                                     | 56259,26                                    | 4688,27                                    |
|                                                           | 2016 | 25041                                                             | 119                                                  | 210,43                                                         | 7047                                     | 59218,49                                    | 4934,87                                    |
|                                                           | 2017 | 41253                                                             | 119                                                  | 346,66                                                         | 7690                                     | 64621,85                                    | 5385,15                                    |
| Волочиський<br>машинобудівний<br>завод<br>ПАТ «Мотор Січ» | 2011 | 12205                                                             | 2237                                                 | 5,46                                                           | 60713,6                                  | 27140,63                                    | 2261,72                                    |
|                                                           | 2012 | 10363                                                             | 2310                                                 | 4,49                                                           | 66430,7                                  | 28757,88                                    | 2396,49                                    |
|                                                           | 2013 | 323789                                                            | 2359                                                 | 137,26                                                         | 70106,9                                  | 29718,91                                    | 2476,58                                    |
|                                                           | 2014 | 458202                                                            | 2314                                                 | 198,01                                                         | 81017                                    | 35011,67                                    | 2917,64                                    |
|                                                           | 2015 | 273792                                                            | 2271                                                 | 120,56                                                         | 104458,3                                 | 45996,61                                    | 3833,05                                    |
|                                                           | 2016 | 364236                                                            | 2500                                                 | 145,69                                                         | 125342,9                                 | 50137,16                                    | 4178,10                                    |
|                                                           | 2017 | 400000                                                            | 1880                                                 | 212,76                                                         | 140000                                   | 74468,10                                    | 6205,67                                    |

## Додаток Е

## Анкета

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь у проведенні анкетування, що здійснюється Головним управлінням праці і соціального захисту населення Хмельницької облдержадміністрації спільно з кафедрою управління персоналом і економіки праці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України. Анкетування проводиться з метою формування комплексу ефективних пропозицій щодо поліпшення системи мотивації персоналу підприємства. На основі обробки результатів анкетування планується також визначення потреби працівників в різних складових компенсаційного пакету, який являється одним із головних елементів системи мотивації персоналу будь якого підприємства. Всі види матеріальної і нематеріальної винагороди, отриманої працівником в якості відшкодування за витрачені зусилля, час та здоров'я, поєднуються поняттям «компенсаційний пакет». У разі необхідності Ви можете ознайомитись з результатами анкетування, отримати їх та використати на Вашому підприємстві при розробці внутрішнього фірмового компенсаційного пакету.

**Інструкція.** Відповідаючи на питання, намагайтеся бути щирими. Заповнювати анкету не важко. Будь ласка, повністю прочитайте кожне питання анкети з варіантами відповіді на нього. Потім відмітьте ті (чи той) номери варіантів, які співпадають з Вашою думкою. Якщо жоден із запропонованих варіантів відповіді Вам не підходить, викладіть свою думку на вільних рядках анкети.

Заздалегідь дякуємо Вам за співпрацю!

**1. Назва підприємства** \_\_\_\_\_

**2. Місце знаходження підприємства** \_\_\_\_\_

**3. Форма власності підприємства** \_\_\_\_\_

**4. Галузева належність підприємства** \_\_\_\_\_

**5. Ваша посада** \_\_\_\_\_

**6. Стать:**

1. Чоловіча ☐

2. Жіноча ☐

**7. Вікова категорія:**

1. До 25 років ☐

2. 25 – 30 років ☐

3. 31 – 40 років ☐

4. 41 – 50 років ☐

5. 51 – 60 років ☐

**8. Освіта:**

1. Середня спеціальна ☐

2. Неповна вища ☐

3. Повна вища ☐

**9. Як довго Ви працюєте на даному підприємстві?** \_\_\_\_\_ років/  
\_\_\_\_\_ місяців

**10. Які, на Вашу думку, фінансові компенсації доцільно включити до складу компенсаційного пакету на Вашому підприємстві з метою забезпечення належної мотивації персоналу підприємства**

| № з/п    | Назва елементу                                                                                                                                                | Відмітка |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----|
|          |                                                                                                                                                               | Так      | Ні |
| <b>1</b> | Основна заробітна плата                                                                                                                                       |          |    |
| <b>2</b> | Додаткова заробітна плата:                                                                                                                                    |          |    |
| 2.1      | Високі досягнення в праці                                                                                                                                     |          |    |
| 2.2      | Висока кваліфікаційна майстерність                                                                                                                            |          |    |
| 2.3      | Володіння іноземними мовами                                                                                                                                   |          |    |
| 2.4      | Виробничі результати                                                                                                                                          |          |    |
| 2.5      | Класність водіїв автомобілів                                                                                                                                  |          |    |
| 2.6      | Стаж роботи                                                                                                                                                   |          |    |
| 2.7      | Суміщення професій (посад)                                                                                                                                    |          |    |
| 2.8      | Компенсаційні та гарантійні виплати, доплати, надбавки, передбачені чинним законодавством                                                                     |          |    |
| 2.9      | Премії пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій                                                                                                    |          |    |
| <b>3</b> | Інші заохочувальні виплати                                                                                                                                    |          |    |
| 3.1      | Виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік                                                                                                         |          |    |
| 3.2      | Премії за спеціальними системами і положеннями                                                                                                                |          |    |
| 3.3      | Компенсаційні та інші грошові та матеріальні винагороди, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановленими актами норми |          |    |

**11. Яка, на Вашу думку, повинна бути оптимальна кількість фінансових компенсацій у компенсаційному пакеті для забезпечення належної мотивації персоналу підприємства?**

\_\_\_\_\_

**12. Яка на Ваш погляд повинна бути питома вага кожного елементу фінансових компенсацій компенсаційного пакету підприємства?**

| № з/п | Назва елементу | Питома вага елементу, % |
|-------|----------------|-------------------------|
|       |                |                         |

**17. Яка, на Вашу думку, повинна бути оптимальна кількість морально-психологічних елементів не фінансових компенсацій у компенсаційному пакеті для забезпечення належної мотивації персоналу підприємства?** \_\_\_\_\_

**18. Яка на Ваш погляд повинна бути питома вага кожного морально-психологічного елементу не фінансових компенсацій компенсаційного пакету підприємства?**

| № з/п | Назва елементу | Питома вага елементу, % |
|-------|----------------|-------------------------|
|       |                |                         |

**19. Які, на Вашу думку, з переліку нижче наведених *соціальних послуг* доцільно включити до *соціального пакету* на Вашому підприємстві з метою забезпечення належної мотивації персоналу підприємства**

| № з/п | Назва елементу                                                                                                                                                                                                  | Відмітка |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|
|       |                                                                                                                                                                                                                 | Так      | Так |
| 1     | 2                                                                                                                                                                                                               | 3        | 4   |
| 1     | Добровільне медичне страхування (швидка медична допомога, амбулаторно-поліклінічне обслуговування, лікування в стаціонарі, стоматологічна допомога)                                                             |          |     |
| 2     | Страхування від нещасних випадків                                                                                                                                                                               |          |     |
| 3     | Страхування на випадок захворювання                                                                                                                                                                             |          |     |
| 4     | Страхування членів сім'ї (страхування членів родин працівників підприємства за пільговими програмами. При страхуванні працівника разом з родиною розмір страхового платежу для членів сім'ї знижується на 10 %) |          |     |
| 5     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення                                                                                                                                                          |          |     |
| 6     | Участь в програмі недержавного пенсійного забезпечення для родичів (недержавне пенсійне забезпечення не лише працівника але і своїх родичів першої лінії (чоловік, дружина))                                    |          |     |
| 7     | Надання лімітованих пільгових споживчих кредитів                                                                                                                                                                |          |     |
| 8     | Можливість відкриття у банку депозитних рахунків                                                                                                                                                                |          |     |
| 9     | Оздоровлення працівника (надання пільгових туристичних путівок, забезпечення санаторно-курортного лікування)                                                                                                    |          |     |
| 10    | Участь в програмі по забезпеченню житлом (надання кредитів (поручительство перед банком) на придбання житла)                                                                                                    |          |     |
| 11    | Програма підтримки особистих інтересів (спорт, хобі, захоплення тощо)                                                                                                                                           |          |     |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 12 | Безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку (безкоштовне відкриття розрахункових рахунків у банку з пільговим тарифом обслуговування)                                                                                                                                 |  |  |
| 13 | Навчання (підвищення кваліфікації, участь в профільних семінарах і тренінгах, сприяння здобуттю додаткової освіти, придбання навчальної літератури, вивчення англійської мови)                                                                                                 |  |  |
| 14 | Оплата навчання дітей (оплата навчання дітей працівника у вищих навчальних закладах)                                                                                                                                                                                           |  |  |
| 15 | Отримання подарунків до свят (привітання працівників та їх дітей з новим роком, жіночий колектив із восьмим березня тощо)                                                                                                                                                      |  |  |
| 16 | Оплата харчування (обіди на підприємстві (їдальня, кафетерій тощо))                                                                                                                                                                                                            |  |  |
| 17 | Матеріальна допомога при визначних подіях (допомога в зв'язку з ювілеєм співробітника, в зв'язку з виходом на пенсію, при одруженні вперше і при народженні дитини)                                                                                                            |  |  |
| 18 | Участь в корпоративному житті підприємства (організація свята для працівників (новорічний корпоратив, святкування восьмого березня) та їхніх дітей (новорічний ранок))                                                                                                         |  |  |
| 19 | Послуги корпоративного лікаря (безкоштовні послуги педіатра та терапевта для працівників підприємства)                                                                                                                                                                         |  |  |
| 20 | Зона відпочинку (спеціальні зони відпочинку з метою відновлення продуктивності персоналу)                                                                                                                                                                                      |  |  |
| 21 | Підтримка спортивного стилю життя (підприємство орендує спортивні зали, катки, басейни та пропонує персоналу користуватися даною послугою (один-два рази на тиждень).)                                                                                                         |  |  |
| 22 | Чай та кава в необмежених кількостях для персоналу підприємства                                                                                                                                                                                                                |  |  |
| 23 | Додаткові оплачувані пільгові дні (додаткові оплачувані пільгові дні зі збереженням заробітної плати в залежності від стажу роботи: після 1 року - 1 день, після 2 років - 2 дні, після 3 років роботи і більше - 3 дні)                                                       |  |  |
| 24 | Компенсація транспортних витрат на проїзд до місця роботи і додому                                                                                                                                                                                                             |  |  |
| 25 | Вакцинація проти грипу (підприємство організовує і проводить вакцинацію проти грипу (як правило, один раз на рік, в кінці осені) всього персоналу або певних груп (наприклад, продавці, водії та ін.). Вакцинація проводиться одноразово в період підвищеної загрози епідемії) |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                               |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 26 | Вітамінізація (підприємство закуповує і видає персоналу вітаміни один-два рази на рік)                                                                                                                        |  |  |
| 27 | Знижка на продукцію, яку виробляє підприємство (при цьому з метою запобігання перепродажу вводиться обмеження обсягу товарів, які можна купити зі знижкою)                                                    |  |  |
| 28 | Компенсація за авто працівника (компенсація за амортизацію особистого автомобіля співробітника, який використовується в службових цілях, а також витрат на бензин)                                            |  |  |
| 29 | Інтернет (користування безлімітним інтернетом на території підприємства через зони Wi-Fi)                                                                                                                     |  |  |
| 30 | Знімання/оплата житла (надання житла іногородньому персоналу)                                                                                                                                                 |  |  |
| 31 | Надання автостоянки (для персоналу підприємства з автотранспортом (робочий, особистий))                                                                                                                       |  |  |
| 32 | Користування корпоративним транспортом (працівників, які проживають у населених пунктах та сусідніх районів міста, в якому знаходиться їхнє місце роботи перевозить на роботу і з роботи службовий транспорт) |  |  |
| 33 | Можливість придбання продуктів харчування першої необхідності у корпоративному магазині безпосередньо на території підприємства або їх доставка з метою заощадження часу та енергії персоналу                 |  |  |
| 34 | Догляд за дітьми працюючих матерів (дитяча кімната на підприємстві із кваліфікованим персоналом)                                                                                                              |  |  |
| 35 | Оплата таксі (тим працівникам, хто затримався на роботі з метою завершення невідкладних корпоративних справ)                                                                                                  |  |  |
| 36 | Масаж на роботі (можливість лікування ряду професійних захворювань, особливо опорно-рухового апарату (остеохондроз, відновлюватися після переломів рук та ніг, хребта) тощо)                                  |  |  |
| 37 | Надання разової матеріальної допомоги працівникам підприємства, які потребують за висновком лікарів тривалого лікування із застосуванням високовартісних ліків                                                |  |  |
| 38 | Додаткову грошову винагороду співробітникам котрі не брали лікарняні листи протягом року                                                                                                                      |  |  |
| 39 | Корпоративні знижки на товари (продаж персоналу меблів, комп'ютерів, автомобілів, що були у використанні підприємства за зниженими цінами)                                                                    |  |  |
| 40 | Надання безлімітного корпоративного телефону                                                                                                                                                                  |  |  |

**20. Яка, на Вашу думку, повинна бути оптимальна кількість соціальних послуг компенсаційного пакету для забезпечення належної мотивації персоналу підприємства?** \_\_\_\_\_

**21. Яка на Ваш погляд повинна бути питома вага кожної соціальної послуги в структурі соціального пакету Вашого підприємства?**

| №<br>з/п | Назва елементу | Питома вага елементу, % |
|----------|----------------|-------------------------|
|          |                |                         |

*Дата проведення анкетування «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.*

*Керівник підприємства:*

\_\_\_\_\_  
Прізвище та ініціали

\_\_\_\_\_  
Підпис

*Для нотаток*

---



---



---



---



---

## Додаток Ж

Дані щодо кількості опцій, що містять соціальні пакети,  
які надаються працівникам на промислових підприємствах

| № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| 1     | 2               | 1     | 2               | 1     | 2               |
| 1     | 6               | 42    | 2               | 82    | 4               |
| 2     | 10              | 43    | 6               | 83    | 3               |
| 3     | 8               | 44    | 3               | 84    | 5               |
| 4     | 6               | 45    | 8               | 85    | 5               |
| 5     | 5               | 46    | 2               | 86    | 1               |
| 6     | 3               | 47    | 7               | 87    | 3               |
| 7     | 5               | 48    | 4               | 88    | 5               |
| 8     | 5               | 49    | 7               | 89    | 7               |
| 9     | 1               | 50    | 5               | 90    | 2               |
| 10    | 3               | 51    | 2               | 91    | 2               |
| 11    | 5               | 52    | 3               | 92    | 3               |
| 12    | 7               | 53    | 4               | 93    | 5               |
| 13    | 2               | 54    | 5               | 94    | 6               |
| 14    | 2               | 55    | 5               | 95    | 3               |
| 15    | 3               | 56    | 5               | 96    | 7               |
| 16    | 5               | 57    | 1               | 97    | 8               |
| 17    | 6               | 58    | 3               | 98    | 3               |
| 18    | 3               | 59    | 4               | 99    | 1               |
| 19    | 7               | 60    | 5               | 100   | 3               |
| 20    | 8               | 61    | 3               | 101   | 4               |
| 21    | 3               | 62    | 8               | 102   | 4               |
| 22    | 1               | 63    | 3               | 103   | 5               |
| 23    | 3               | 64    | 4               | 104   | 5               |
| 24    | 4               | 65    | 3               | 105   | 2               |
| 25    | 4               | 66    | 4               | 106   | 5               |
| 26    | 4               | 67    | 10              | 107   | 4               |
| 27    | 4               | 68    | 2               | 108   | 5               |
| 28    | 5               | 69    | 3               | 109   | 2               |
| 29    | 5               | 70    | 6               | 110   | 5               |
| 30    | 2               | 71    | 2               | 111   | 2               |
| 31    | 5               | 72    | 6               | 112   | 3               |
| 32    | 4               | 73    | 3               | 113   | 4               |
| 33    | 5               | 74    | 7               | 114   | 5               |
| 34    | 2               | 75    | 3               | 115   | 5               |
| 35    | 3               | 76    | 2               | 116   | 5               |
| 36    | 7               | 77    | 5               | 117   | 1               |
| 37    | 7               | 78    | 8               | 118   | 3               |
| 38    | 6               | 79    | 5               | 119   | 4               |
| 39    | 1               | 80    | 7               | 120   | 6               |
| 40    | 5               | 81    | 6               | 121   | 10              |
| 41    | 4               |       | —               |       | —               |

## Додаток 3

Дані щодо кількості опцій, в отриманні яких зацікавлені працівники

| № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| 1     | 2               | 1     | 2               | 1     | 2               |
| 1     | 6               | 60    | 6               | 118   | 5               |
| 2     | 10              | 61    | 3               | 119   | 13              |
| 3     | 3               | 62    | 3               | 120   | 4               |
| 4     | 1               | 63    | 3               | 121   | 10              |
| 5     | 5               | 64    | 2               | 122   | 5               |
| 6     | 6               | 65    | 3               | 123   | 3               |
| 7     | 9               | 66    | 3               | 124   | 4               |
| 8     | 5               | 67    | 8               | 125   | 6               |
| 9     | 3               | 68    | 10              | 126   | 7               |
| 10    | 4               | 69    | 5               | 127   | 2               |
| 11    | 6               | 70    | 7               | 128   | 5               |
| 12    | 7               | 71    | 2               | 129   | 6               |
| 13    | 2               | 72    | 9               | 130   | 3               |
| 14    | 5               | 73    | 9               | 131   | 13              |
| 15    | 6               | 74    | 2               | 132   | 6               |
| 16    | 3               | 75    | 2               | 133   | 7               |
| 17    | 13              | 76    | 4               | 134   | 4               |
| 18    | 6               | 77    | 9               | 135   | 3               |
| 19    | 7               | 78    | 8               | 136   | 7               |
| 20    | 4               | 79    | 9               | 137   | 5               |
| 21    | 3               | 80    | 6               | 138   | 7               |
| 22    | 7               | 81    | 3               | 139   | 10              |
| 23    | 6               | 82    | 7               | 140   | 2               |
| 24    | 7               | 83    | 7               | 141   | 3               |
| 25    | 10              | 84    | 8               | 142   | 7               |
| 26    | 2               | 85    | 9               | 143   | 10              |
| 27    | 3               | 86    | 8               | 144   | 3               |
| 28    | 7               | 87    | 6               | 145   | 7               |
| 29    | 10              | 88    | 4               | 146   | 6               |
| 30    | 3               | 89    | 6               | 147   | 5               |

| № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій | № з/п | Кількість опцій |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|
| 31    | 8               | 90    | 5               | 148   | 2               |
| 32    | 12              | 91    | 4               | 149   | 3               |
| 33    | 4               | 92    | 9               | 150   | 3               |
| 34    | 3               | 93    | 10              | 151   | 10              |
| 35    | 8               | 94    | 13              | 152   | 6               |
| 36    | 9               | 95    | 8               | 153   | 2               |
| 37    | 7               | 96    | 7               | 154   | 13              |
| 38    | 6               | 97    | 6               | 155   | 3               |
| 39    | 5               | 98    | 2               | 156   | 10              |
| 40    | 2               | 99    | 4               | 157   | 8               |
| 41    | 3               | 100   | 5               | 158   | 5               |
| 42    | 3               | 101   | 6               | 159   | 6               |
| 43    | 10              | 102   | 7               | 160   | 3               |
| 44    | 6               | 103   | 8               | 161   | 8               |
| 45    | 2               | 104   | 6               | 162   | 6               |
| 46    | 13              | 105   | 6               | 163   | 9               |
| 47    | 3               | 106   | 5               | 164   | 2               |
| 48    | 10              | 107   | 4               | 165   | 2               |
| 49    | 8               | 108   | 6               | 166   | 4               |
| 50    | 5               | 109   | 8               | 167   | 9               |
| 51    | 6               | 110   | 4               | 168   | 8               |
| 52    | 3               | 111   | 4               | 169   | 9               |
| 53    | 8               | 112   | 11              | 170   | 6               |
| 54    | 6               | 113   | 5               | 171   | 3               |
| 55    | 7               | 114   | 5               | 172   | 7               |
| 56    | 11              | 115   | 5               | 173   | 7               |
| 57    | 2               | 116   | 8               | 174   | 6               |
| 58    | 5               | 117   | 8               | 175   | 10              |
| 59    | 6               |       | —               |       | —               |

## Додаток К

### Пріоритетність соціальних виплат, винагород і благ респондентів різних вікових груп

| Опції соціального пакету                                       | Вікові групи                              |      |                                           |      |                                           |      |                                           |      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|-------------------------------------------|------|
|                                                                | до 26 років                               |      | від 26 до 30 років                        |      | від 31 до 36 років                        |      | понад 36 років                            |      |
|                                                                | кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг | кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг | кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг | кількість респондентів, які вибрали, осіб | ранг |
| Медичне страхування                                            | 36                                        | 1    | 48                                        | 1    | 38                                        | 1    | 25                                        | 1    |
| Пенсійне страхування                                           | 14                                        | 11,5 | 14,0                                      | 12   | 20                                        | 6    | 12                                        | 6    |
| Страхування життя                                              | 14                                        | 11,5 | 17,0                                      | 10   | 16                                        | 8    | 7                                         | 12   |
| Страхування від нещасних випадків                              | 12                                        | 13   | 17                                        | 10   | 11                                        | 13   | 7                                         | 12   |
| Надання безоплатних обідів, оплата харчування                  | 24                                        | 5    | 31                                        | 5    | 12                                        | 11,5 | 8                                         | 9,5  |
| Оплата навчання                                                | 32                                        | 2    | 39                                        | 2    | 26                                        | 3,5  | 22                                        | 2    |
| Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення | 23                                        | 6    | 13                                        | 13   | 19                                        | 7    | 9                                         | 8    |
| Компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків   | 19                                        | 8,5  | 24                                        | 7    | 12                                        | 11,5 | 7                                         | 12   |
| Оплата мобільного зв'язку                                      | 26                                        | 3,5  | 35,0                                      | 4    | 26                                        | 3,5  | 16                                        | 4    |
| Оплата спортивних занять, зокрема басейну                      | 26                                        | 3,5  | 37,0                                      | 3    | 24                                        | 5    | 18                                        | 3    |
| Надання пільгових кредитів, позик                              | 18                                        | 10   | 30                                        | 6    | 27                                        | 2    | 13                                        | 5    |
| Надання додаткової оплачуваної відпустки                       | 19                                        | 8,5  | 17                                        | 10   | 14                                        | 10   | 8                                         | 9,5  |
| Надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору | 20                                        | 7    | 21                                        | 8    | 15                                        | 9    | 10                                        | 7    |

## Додаток Л

Присвоєні соціальним виплатам, винагородам і благам ранги  
відповідно до обраних респондентами опцій

| Респонденти                   | Опції соціального пакету |                      |                   |                                   |                                               |                 |                                                                |                                                              |                           |                                           |                                    |                                          |                                                                |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                               | медичне страхування      | пенсійне страхування | страхування життя | страхування від нещасних випадків | надання безоплатних обідів, оплата харчування | оплата навчання | оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення | компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків | оплата мобільного зв'язку | оплата спортивних занять, зокрема басейну | надання пільгових кредитів і позик | надання додаткової оплачуваної відпустки | надання вихідної допомоги в разі припинення трудового договору |
| 1                             | 2                        | i                    | 4                 | 5                                 | 6                                             | 7               | 5                                                              | 9                                                            | 70                        | 11                                        | 12                                 | 13                                       | 14                                                             |
| Респонденти віком до 26 років |                          |                      |                   |                                   |                                               |                 |                                                                |                                                              |                           |                                           |                                    |                                          |                                                                |
| 1                             | 6,5                      | 6,5                  | 6,5               | 6,5                               | 13                                            | 6,5             | 6,5                                                            | 6,5                                                          | 6,5                       | 6,5                                       | 6,5                                | 6,5                                      | 6,5                                                            |
| 2                             | 2,5                      | 9                    | 9                 | 9                                 | 9                                             | 2,5             | 9                                                              | 2,5                                                          | 2,5                       | 9                                         | 9                                  | 9                                        | 9                                                              |
| 3                             | 9,5                      | 9,5                  | 9,5               | 9,5                               | 3                                             | 3               | 3                                                              | 9,5                                                          | 9,5                       | 3                                         | 9,5                                | 3                                        | 9,5                                                            |
| 4                             | 7                        | 7                    | 7                 | 7                                 | 7                                             | 7               | 7                                                              | 7                                                            | 7                         | 7                                         | 7                                  | 7                                        | 7                                                              |
| 5                             | 3                        | 9,5                  | 9,5               | 9,5                               | 3                                             | 9,5             | 9,5                                                            | 9,5                                                          | 3                         | 3                                         | 9,5                                | 9,5                                      | 3                                                              |
| 6                             | 3                        | 10,5                 | 10,5              | 3                                 | 3                                             | 3               | 10,5                                                           | 3                                                            | 3                         | 10,5                                      | 3                                  | 10,5                                     | 10,5                                                           |
| 7                             | 3                        | 9,5                  | 9,5               | 9,5                               | 3                                             | 3               | 9,5                                                            | 9,5                                                          | 3                         | 9,5                                       | 3                                  | 9,5                                      | 9,5                                                            |
| 8                             | 2                        | 2                    | 8,5               | 8,5                               | 8,5                                           | 8,5             | 8,5                                                            | 8,5                                                          | 8,5                       | 8,5                                       | 8,5                                | 2                                        | 8,5                                                            |
| 9                             | 3,5                      | 10                   | 10                | 10                                | 3,5                                           | 3,5             | 3,5                                                            | 3,5                                                          | 3,5                       | 10                                        | 10                                 | 10                                       | 10                                                             |
| 10                            | 9                        | 9                    | 2,5               | 9                                 | 2,5                                           | 2,5             | 2,5                                                            | 9                                                            | 9                         | 9                                         | 9                                  | 9                                        | 9                                                              |
| 11                            | 5,5                      | 5,5                  | 5,5               | 5,5                               | 12                                            | 5,5             | 5,5                                                            | 5,5                                                          | 5,5                       | 12                                        | 12                                 | 5,5                                      | 5,5                                                            |
| 12                            | 9,5                      | 9,5                  | 9,5               | 9,5                               | 3                                             | 3               | 3                                                              | 9,5                                                          | 9,5                       | 3                                         | 9,5                                | 3                                        | 9,5                                                            |
| 13                            | 7                        | 7                    | 7                 | 7                                 | 7                                             | 7               | 7                                                              | 7                                                            | 7                         | 7                                         | 7                                  | 7                                        | 7                                                              |
| 14                            | 3                        | 9,5                  | 9,5               | 9,5                               | 3                                             | 9,5             | 9,5                                                            | 9,5                                                          | 3                         | 3                                         | 9,5                                | 9,5                                      | 3                                                              |
| 15                            | 2                        | 2                    | 8,5               | 8,5                               | 8,5                                           | 8,5             | 8,5                                                            | 8,5                                                          | 8,5                       | 8,5                                       | 8,5                                | 2                                        | 8,5                                                            |
| 16                            | 3,5                      | 3,5                  | 10                | 10                                | 3,5                                           | 3,5             | 3,5                                                            | 10                                                           | 3,5                       | 10                                        | 10                                 | 10                                       | 10                                                             |
| 17                            | 5,5                      | 12                   | 5,5               | 12                                | 5,5                                           | 5,5             | 5,5                                                            | 5,5                                                          | 5,5                       | 5,5                                       | 12                                 | 5,5                                      | 5,5                                                            |
| 18                            | 2                        | 8,5                  | 8,5               | 2                                 | 2                                             | 8,5             | 8,5                                                            | 8,5                                                          | 8,5                       | 8,5                                       | 8,5                                | 8,5                                      | 8,5                                                            |
| 19                            | 8                        | 8                    | 8                 | 8                                 | 8                                             | 8               | 8                                                              | 8                                                            | 8                         | 8                                         | 1,5                                | 1,5                                      | 8                                                              |
| 20                            | 8,5                      | 8,5                  | 8,5               | 8,5                               | 2                                             | 8,5             | 2                                                              | 8,5                                                          | 8,5                       | 2                                         | 8,5                                | 8,5                                      | 8,5                                                            |
| 21                            | 8,5                      | 8,5                  | 8,5               | 8,5                               | 8,5                                           | 2               | 8,5                                                            | 2                                                            | 8,5                       | 8,5                                       | 8,5                                | 8,5                                      | 2                                                              |
| 22                            | 5                        | 11,5                 | 11,5              | 11,5                              | 5                                             | 5               | 5                                                              | 5                                                            | 5                         | 5                                         | 5                                  | 5                                        | 11,5                                                           |
| 23                            | 5                        | 11,5                 | 11,5              | 11,5                              | 11,5                                          | 5               | 5                                                              | 5                                                            | 5                         | 5                                         | 5                                  | 5                                        | 5                                                              |
| 24                            | 2,5                      | 9                    | 9                 | 9                                 | 9                                             | 2,5             | 9                                                              | 9                                                            | 9                         | 2,5                                       | 2,5                                | 9                                        | 9                                                              |

## Продовження додатка Л

|                                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1                                    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   |
| 25                                   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  |
| 26                                   | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   |
| 27                                   | 12,5 | 6    | 6    | 12,5 | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    |
| 28                                   | 3    | 3    | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  |
| 29                                   | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   | 3,5  | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 10   |
| 30                                   | 5,5  | 12   | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  |
| 31                                   | 2    | 8,5  | 8,5  | 2    | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 32                                   | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 1,5  | 1,5  | 8    |
| 33                                   | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3    | 3    | 9,5  | 3    |
| 34                                   | 2    | 8,5  | 2    | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 35                                   | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    |
| 36                                   | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   |
| 37                                   | 5    | 5    | 5    | 11,5 | 11,5 | 5    | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 5    | 11,5 | 5    |
| 38                                   | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 39                                   | 4,5  | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 11   | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5  | 4,5  |
| 40                                   | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 2,5  | 2,5  | 2,5  | 2,5  | 9    | 9    | 9    | 9    |
| 41                                   | 4,5  | 11   | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5  |
| 42                                   | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  |
| 43                                   | 2    | 8,5  | 2    | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 44                                   | 4,5  | 11   | 11   | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 11   | 11   | 4,5  |
| 45                                   | 5    | 5    | 5    | 11,5 | 11,5 | 5    | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 5    | 11,5 | 5    |
| Респонденти віком від 26 до 30 років |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 1                                    | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 2                                    | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 12   |
| 3                                    | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 10   | 3,5  |
| 4                                    | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  |
| 5                                    | 1,5  | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 1,5  | 8    |
| 6                                    | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 11,5 | 11,5 | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 7                                    | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5  | 3,5  | 3,5  |
| 8                                    | 4    | 10,5 | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 4    | 10,5 | 4    |
| 9                                    | 3    | 9,5  | 9,5  | 3    | 9,5  | 3    | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5  |
| 10                                   | 2,5  | 9    | 9    | 9    | 2,5  | 2,5  | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 2,5  |
| 11                                   | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 12                                   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 12   | 12   |
| 13                                   | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 11,5 | 11,5 | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 14                                   | 2,5  | 9    | 9    | 9    | 9    | 2,5  | 9    | 9    | 2,5  | 9    | 2,5  | 9    | 9    |
| 15                                   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 16                                   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 4    | 4    | 10,5 |
| 17                                   | 4    | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 4    | 10,5 | 4    | 10,5 | 10,5 | 4    | 10,5 | 4    |
| 18                                   | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    | 2    | 8,5  |
| 19                                   | 1,5  | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 8    | 1,5  | 8    | 8    | 8    |
| 20                                   | 5    | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 5    | 11,5 | 5    | 5    | 11,5 | 5    | 11,5 | 5    |

## Продовження додатка Л

|    |     |      |      |      |     |      |      |      |     |      |      |      |      |
|----|-----|------|------|------|-----|------|------|------|-----|------|------|------|------|
| 1  | 2   | 3    | 4    | 5    | 6   | 7    | 8    | 9    | 10  | 11   | 12   | 13   | 14   |
| 21 | 8   | 8    | 1,5  | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 22 | 2,5 | 9    | 9    | 9    | 9   | 2,5  | 9    | 9    | 2,5 | 9    | 2,5  | 9    | 9    |
| 23 | 4   | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 4    | 4    | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 24 | 4   | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 4    | 4    | 10,5 |
| 25 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2   | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 2    | 2    | 8,5  |
| 26 | 5   | 5    | 11,5 | 5    | 5   | 5    | 11,5 | 5    | 5   | 11,5 | 5    | 11,5 | 5    |
| 27 | 8   | 8    | 1,5  | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 28 | 3   | 9,5  | 9,5  | 3    | 9,5 | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 3    | 9,5  | 3    |
| 29 | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 30 | 4,5 | 11   | 11   | 11   | 11  | 4,5  | 11   | 4,5  | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  |
| 31 | 3,5 | 10   | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5 | 3,5  | 10   | 10   | 10   |
| 32 | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5 | 4,5  | 11   | 11   | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11   | 11   |
| 33 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 9,5  | 3    | 3   | 9,5  | 9,5  | 3    | 9,5  |
| 34 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 9,5  | 3    | 3   | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  |
| 35 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5 | 3    | 9,5  | 3    | 9,5 | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 36 | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 37 | 8   | 8    | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 1,5 | 1,5  | 8    | 8    | 8    |
| 38 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 39 | 5   | 5    | 5    | 5    | 5   | 11,5 | 11,5 | 5    | 5   | 5    | 5    | 11,5 | 11,5 |
| 40 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2   | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 41 | 3,5 | 10   | 10   | 10   | 10  | 10   | 10   | 3,5  | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5  |
| 42 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 2    | 8,5  |
| 43 | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 10,5 | 4    | 4   | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4    |
| 44 | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 10  | 10   | 10   | 10   | 10  | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  |
| 45 | 3,5 | 10   | 10   | 10   | 3,5 | 10   | 3,5  | 3,5  | 10  | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   |
| 46 | 8   | 8    | 1,5  | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 47 | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11   | 11  | 4,5  | 11   | 4,5  | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11   | 11   |
| 48 | 9   | 2,5  | 9    | 9    | 9   | 2,5  | 9    | 9    | 2,5 | 2,5  | 9    | 9    | 9    |
| 49 | 8   | 8    | 8    | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 1,5 | 1,5  | 8    | 8    | 8    |
| 50 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 51 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2   | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 52 | 3,5 | 10   | 10   | 10   | 10  | 10   | 10   | 3,5  | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 3,5  |
| 53 | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 10  | 10   | 10   | 10   | 10  | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  |
| 54 | 5,5 | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 12   | 12   | 5,5  | 5,5  |
| 55 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 2    | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  |
| 56 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5 | 3    | 9,5  | 9,5  | 3   | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 57 | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 2    | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 2    |
| 58 | 7   | 7    | 7    | 7    | 7   | 7    | 7    | 7    | 7   | 7    | 7    | 7    | 7    |
| 59 | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 9,5 | 3    | 9,5  | 9,5  | 3   | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 60 | 5,5 | 12   | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 12   | 12   | 5,5  | 5,5  |

## Продовження додатка Л

| 1                                    | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7   | 8    | 9    | 10  | 11   | 12   | 13   | 14   |
|--------------------------------------|-----|------|------|------|------|-----|------|------|-----|------|------|------|------|
| Респонденти віком від 31 до 36 років |     |      |      |      |      |     |      |      |     |      |      |      |      |
| 1                                    | 2   | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  |
| 2                                    | 3,5 | 3,5  | 3,5  | 9    | 10   | 10  | 10   | 10   | 10  | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  |
| 3                                    | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 4                                    | 4   | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4    | 4   | 4    | 4    | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 5                                    | 4,5 | 4,5  | 11   | 11   | 11   | 4,5 | 4,5  | 11   | 11  | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  |
| 6                                    | 2   | 2    | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  |
| 7                                    | 3,5 | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   | 10  | 10   | 10   | 10  | 3,5  | 3,5  | 10   | 3,5  |
| 8                                    | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8    | 8   | 1,5  | 8    | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 9                                    | 4   | 10,5 | 10,5 | 10,5 | 4    | 4   | 4    | 4    | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 10                                   | 7,5 | 7,5  | 7,5  | 7,5  | 7,5  | 1   | 7,5  | 7,5  | 7,5 | 7,5  | 7,5  | 7,5  | 7,5  |
| 11                                   | 4   | 4    | 4    | 4    | 10,5 | 4   | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 12                                   | 2   | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5  | 8,5 | 2    | 8,5  | 8,5 | 8,5  | 2    | 8,5  | 8,5  |
| 13                                   | 4,5 | 11   | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5 | 11   | 11   | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11   | 4,5  |
| 14                                   | 6   | 6    | 6    | 12,5 | 6    | 6   | 6    | 6    | 6   | 6    | 6    | 6    | 12,5 |
| 15                                   | 3   | 3    | 9,5  | 9,5  | 9,5  | 3   | 9,5  | 9,5  | 9,5 | 3    | 3    | 9,5  | 9,5  |
| 16                                   | 4   | 4    | 4    | 4    | 10,5 | 4   | 10,5 | 10,5 | 4   | 4    | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| 17                                   | 4   | 10,5 | 4    | 4    | 10,5 | 4   | 10,5 | 4    | 4   | 10,5 | 4    | 10,5 | 10,5 |
| 18                                   | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    | 8   | 8    | 1,5  | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 19                                   | 5   | 5    | 11,5 | 11,5 | 5    | 5   | 5    | 11,5 | 5   | 5    | 11,5 | 5    | 5    |
| 20                                   | 4   | 10,5 | 4    | 4    | 10,5 | 4   | 10,5 | 4    | 4   | 10,5 | 4    | 10,5 | 10,5 |
| 21                                   | 3,5 | 10   | 10   | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5 | 3,5  | 10   | 10   | 3,5  |
| 22                                   | 8   | 8    | 8    | 8    | 8    | 8   | 8    | 1,5  | 1,5 | 8    | 8    | 8    | 8    |
| 23                                   | 3,5 | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 10  | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   |
| 24                                   | 7   | 7    | 7    | 7    | 7    | 7   | 7    | 7    | 7   | 7    | 7    | 7    | 7    |
| 25                                   | 4,5 | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 4,5 | 11   | 4,5  | 4,5  | 11   |
| 26                                   | 2,5 | 2,5  | 2,5  | 9    | 9    | 9   | 9    | 9    | 9   | 9    | 2,5  | 9    | 9    |
| 27                                   | 7   | 1    | 1    | 7    | 7    | 7   | 7    | 7    | 7   | 1    | 1    | 7    | 7    |
| 28                                   | 4,5 | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 4,5 | 11   | 4,5  | 4,5  | 11   |
| 29                                   | 2,5 | 2,5  | 2,5  | 9    | 9    | 9   | 9    | 9    | 9   | 9    | 2,5  | 9    | 9    |
| 30                                   | 3,5 | 10   | 3,5  | 3,5  | 10   | 10  | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 10   | 3,5  | 10   |
| 31                                   | 5   | 5    | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 5   | 5    | 11,5 | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 32                                   | 3,5 | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5 | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   |
| 33                                   | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 12   | 12   | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  |
| 34                                   | 4,5 | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 11  | 4,5  | 11   | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  |
| 35                                   | 4,5 | 4,5  | 11   | 11   | 11   | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 11  | 11   | 4,5  | 4,5  | 4,5  |
| 36                                   | 2,5 | 9    | 9    | 9    | 9    | 2,5 | 2,5  | 9    | 9   | 9    | 2,5  | 9    | 9    |
| 37                                   | 2,5 | 9    | 9    | 9    | 9    | 2,5 | 9    | 9    | 9   | 9    | 2,5  | 2,5  | 9    |
| 38                                   | 3,5 | 3,5  | 10   | 10   | 10   | 3,5 | 10   | 10   | 3,5 | 3,5  | 3,5  | 10   | 10   |
| 39                                   | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5  | 5,5 | 12   | 12   | 5,5 | 5,5  | 5,5  | 12   | 5,5  |
| 40                                   | 4,5 | 11   | 11   | 11   | 4,5  | 11  | 4,5  | 11   | 4,5 | 4,5  | 4,5  | 4,5  | 4,5  |

## Додаток М

Розрахунки для визначення коефіцієнта конкордації щодо узгодженості респондентів різних вікових груп  
щодо оптимального набору компенсаційних виплат

| Опції соціального пакету                                       | Вікові категорії респондентів |               |                                                         |                                      |               |                                                         |                                      |               |                                                         |                                  |               |                                                         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                | Респонденти віком до 26 років |               |                                                         | Респонденти віком від 26 до 30 років |               |                                                         | Респонденти віком від 31 до 36 років |               |                                                         | Респонденти віком понад 36 років |               |                                                         |
|                                                                | сума рангів                   | середній ранг | квадрат відхилень суми рангів від середньої суми рангів | сума рангів                          | середній ранг | квадрат відхилень суми рангів від середньої суми рангів | сума рангів                          | середній ранг | квадрат відхилень суми рангів від середньої суми рангів | сума рангів                      | середній ранг | квадрат відхилень суми рангів від середньої суми рангів |
| 1                                                              | 2                             | 3             | 4                                                       | 5                                    | 6             | 7                                                       | 8                                    | 9             | 10                                                      | 11                               | 12            | 13                                                      |
| Медичне страхування                                            | 221,5                         |               | 8742,25                                                 | 282                                  |               | 19044                                                   | 166,5                                |               | 12882,25                                                | 111                              |               | 6084                                                    |
| Пенсійне страхування                                           | 365,5                         |               | 2550,25                                                 | 496,5                                |               | 5852,25                                                 | 277                                  |               | 9                                                       | 189                              |               | 0                                                       |
| Страхування життя                                              | 365,5                         |               | 2550,25                                                 | 483,5                                |               | 4032,25                                                 | 303                                  |               | 529                                                     | 222                              |               | 1056,25                                                 |
| Страхування від нещасних випадків                              | 377,5                         |               | 3906,25                                                 | 483,5                                |               | 4032,25                                                 | 335,5                                |               | 3080,25                                                 | 222                              |               | 1056,25                                                 |
| Надання безоплатних обідів, оплата харчування                  | 299,5                         |               | 240,25                                                  | 392,5                                |               | 756,25                                                  | 329                                  |               | 2401                                                    | 215                              |               | 676                                                     |
| Оплата навчання                                                | 247,5                         |               | 4556,25                                                 | 340,5                                |               | 6320,25                                                 | 244,5                                |               | 1260,25                                                 | 131                              |               | 3422,25                                                 |
| Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення | 307                           |               | 64                                                      | 509,5                                |               | 8010,25                                                 | 290                                  |               | 100                                                     | 209                              |               | 380,25                                                  |
| Компенсація транспортних витрат або надання проїзних квитків   | 332                           |               | 289                                                     | 438                                  |               | 324                                                     | 329                                  |               | 2401                                                    | 222                              |               | 1056,25                                                 |

## Кінець додатка М

| 1                                                                    | 2     | 3   | 4        | 5    | 6   | 7        | 8     | 9   | 10       | 11   | 12  | 13      |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-----|----------|------|-----|----------|-------|-----|----------|------|-----|---------|
| Оплата мобільного зв'язку                                            | 286,5 |     | 812,25   | 360  |     | 3600     | 244,5 |     | 1260,25  | 170  |     | 380,25  |
| Оплата спортивних занять,<br>зокрема басейну                         | 287,5 |     | 756,25   | 347  |     | 5329     | 257,5 |     | 506,25   | 157  |     | 1056,25 |
| Надання пільгових кредитів<br>і позик                                | 338,5 |     | 552,25   | 399  |     | 441      | 231,5 |     | 2352,25  | 189  |     | 0       |
| Надання додаткової<br>оплачуваної відпустки                          | 333   |     | 324      | 477  |     | 3249     | 316   |     | 1296     | 222  |     | 1056,25 |
| Надання вихідної допомоги<br>в разі припинення трудового<br>договору | 326,5 |     | 132,25   | 451  |     | 961      | 316   |     | 1296     | 202  |     | 169     |
| Усього                                                               | 4088  | 315 | 25 475,5 | 5460 | 420 | 61 951,5 | 3640  | 280 | 29 373,5 | 2457 | 189 | 16 393  |

## Додаток Н

## Складові соціального пакету

| Складові соціального пакету<br>і нефінансових винагород                                           | Категорія персоналу                        |                                 |                                                         |                                              |                             |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|----------------|
|                                                                                                   | Основні робочі та до-<br>поміжний персонал | Службовці                       | Фахівці                                                 | Керівники<br>функціональних під-<br>розділів | Директори за на-<br>прямами | Вищий керівник |
| Харчування у їдальні підприємства за<br>зниженими цінами                                          | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Надання абонементів до спортивних<br>клубів                                                       |                                            |                                 |                                                         | +                                            | +                           | +              |
| Надання можливості займатися спортом<br>на спеціальних майданчиках                                | +                                          | +                               | +                                                       |                                              |                             |                |
| Відшкодування витрат по оплаті<br>комунальних послуг                                              |                                            |                                 |                                                         | +                                            | +                           | +              |
| Надання гуртожитку молодим<br>працівникам                                                         | +                                          | +                               | +                                                       |                                              |                             |                |
| Компенсація путівок на відпочинок                                                                 |                                            |                                 | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Надання додаткового добровільного<br>страхування (життя, медичне,<br>туристичне, пенсійне, майна) |                                            |                                 | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Акції та інші форми участі співробітників<br>у капіталі підприємства                              |                                            |                                 |                                                         | +                                            | +                           | +              |
| Виплата матеріальної допомоги в разі                                                              | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Оплата корпоративного одягу                                                                       | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Надання безвідсоткових позик                                                                      | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
|                                                                                                   | (за резуль-<br>татами праці)               | (за резуль-<br>татами<br>праці) | (за<br>результатами<br>праці)                           |                                              |                             |                |
| Оплата навчання та відпочинку дітей                                                               |                                            |                                 | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
|                                                                                                   |                                            |                                 | результатами<br>праці)                                  |                                              |                             |                |
| Оплата користування мобільним<br>телефоном                                                        |                                            |                                 | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
|                                                                                                   |                                            |                                 | (при<br>виконанні<br>функціо-<br>нальних<br>обов'язків) |                                              |                             |                |
| Надання службового транспорту                                                                     |                                            |                                 | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
|                                                                                                   |                                            |                                 | (при<br>виконанні<br>функціо-<br>нальних<br>обов'язків) |                                              |                             |                |
| Подарунки, сувеніри відповідно до                                                                 | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Надання можливості оволодіння новими<br>знаннями та підвищення кваліфікації                       | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           | +              |
| Надання можливості кар'єрного                                                                     | +                                          | +                               | +                                                       | +                                            | +                           |                |
| Гнучкий графік роботи                                                                             |                                            | +                               | +                                                       |                                              |                             |                |

\* складено автором

Додаток О

Розмір та види премій

| Види премій                                                                            | Категорія персоналу та розмір премії у % |                         |                                                       |         |           |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------|-----------|---------------------------------------|
|                                                                                        | Вищий керівник                           | Директори за напрямками | Керівники функціональних підрозділів та їх заступники | Фахівці | Службовці | Основні робочі та допоміжний персонал |
| За якість продукції                                                                    |                                          |                         |                                                       |         |           |                                       |
| Випуск якісної продукції (відсоток браку не перевищує рівня гранично припустимого)     | 10                                       | 8                       | 5                                                     | 1       | -         | 8                                     |
| Зниження фактичного відсотка браку нижче за нормативний на 10%                         | 20                                       | 15                      | 10                                                    | 2       | -         | 15                                    |
| За економічні показники                                                                |                                          |                         |                                                       |         |           |                                       |
| Виконання виробничої програми за обсягами та номенклатурою                             | 30                                       | 20                      | 10                                                    | 5       | 5         | 20                                    |
| Виконання планових показників за витратами на 1 грн товарної продукції                 | 30                                       | 20                      | 10                                                    | 5       | 5         | 20                                    |
| Забезпечення витрат ФОП у межах плану з праці                                          | 20                                       | 15                      | 10                                                    | 2       | 2         | -                                     |
| Виконання показників з продуктивності праці не нижче від досягнутого за минулий період | 20                                       | 15                      | 10                                                    | 5       | 5         | 15                                    |

\* складено автором

## Додаток П

### Мотиваційний профіль компенсаційного пакету працівника

*Результати анкетування дозволять визначити Ваші потреби в різних складових компенсаційного пакету, який являється одним із головних елементів системи мотивації персоналу будь якого підприємства. Просимо Вас прочитати ряд тверджень, що стосуються Вашої роботи та оцінити важливість кожного із них за бальною шкалою, розділивши при цьому 12\* балів між п'ятьма варіантами відповіді кожного твердження за таким принципом:*

**1 бал** – наведене судження не співпадає з Вашими переконаннями, життєвими поглядами.

**2-3 бали** – дане судження представляє певний інтерес, але воно не відповідає Вашим переконанням і Ви без коливань можете знехтувати ним.

**4 бали** – дане судження викликає цікавість, проте Ви можете відмовитись від нього, за умов більш вагомого варіанта.

**5-8 балів** – дане судження є фундаментальним, яке є в якості керівного управлінського принципу, лежить в основі філософії Вашого життя.

**\*Звертаємо Вашу увагу!**

**Жодний варіант відповіді не може бути оцінений в 0 балів. Запропоновані бали слід розподілити за вищезазначеним принципом так, щоб їх сума становила 12 балів.**

*Перш ніж розпочати відповідати на твердження, уважно прочитайте всі варіанти можливих відповідей. Розподіляйте бали швидко та не затримуйтеся надовго – зайве міркування лише викривить Ваш кінцевий результат. Достовірність отриманих результатів, залежить від щирості, точності та повноти Ваших відповідей. Опитування є анонімним та думка кожного окремого працівника не буде оприлюднена. Проте, завдяки обробки Вашого опитування керівництво підприємства зможе зробити правильні висновки про організацію Вашої праці та її оплати, а також належного рівня мотивації шляхом формування ефективного компенсаційного пакету.*

#### **1. Працювати більш ефективно Вас мотивує такий чинник як:**

А) Час – це найцінніший ресурс, що не відтворюється, тому потрібно працювати ефективно

В) Здоров'я є фундаментальним ресурсом людини, а тому підтримання його на належному рівні є запорукою успішного виконання певної роботи відповідної кількості та якості

С) В процесі виконання будь-якої роботи можливі різноманітні труднощі економічного (технічного, технологічного, інформаційного, соціального тощо) характеру, тому досить важливо, щоб у колективі панувала атмосфера взаємодопомоги та взаємовиручки

Д) Відчуття причетності до виконання суспільно-корисної роботи спонукає досягти ще більш високих кількісних та якісних результатів праці

Е) Можливість отримання нових професійних знань, передового виробничого досвіду та унікальних навичок мотивує до найбільш повного розкриття своїх здібностей до виконання дорученої операції, роботи або комплексу робіт

**2. Зазначте твердження про роботу, що найбільш повно відповідає Вашим переконанням:**

А) Можливість впливу на прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства та делегування прав з розв'язання різноманітних виробничих завдань, актуальних проблем та важливих питань спонукають до підвищення результатів роботи

В) Обставини, що дозволяють безпосередньо на своєму робочому місці реалізувати свої здібності до виконання дорученої операції (роботи або комплексу робіт) сприяють формуванню належної праці та підвищенню результатів роботи

С) Досить важливим в колективі є формування прийняттого соціально-психологічного клімату, оскільки це вельми позитивно впливає на результати роботи

Д) Позитивне відношення до колективної праці, але заробітна плата повинна бути адекватною індивідуальному трудовому внеску

Е) Можливість виконувати роботу, що викликає повагу трудового колективу

**3. Виконання Вашої роботи надає задоволення за таких умов:**

А) В трудовому колективі панує атмосфера взаємодопомоги, поваги та довіри

В) Можливість стрімкого кар'єрного просування

С) Виконання дорученої роботи точно, в зазначений термін та високої якості

Д) Можливість нестандартного мислення, проявлення творчості та креативності

Е) Робота в команді, яка здатна самостійно вирішувати різноманітні економічні, виробничі, організаційні та інші питання

**4. Зазначте пріоритетність у виконанні нижчеперелічених робіт протягом дня:**

А) Участь у розв'язанні різноманітних завдань (економічних, соціальних, виробничих, технічних тощо) на рівні підприємства

В) Вирішення різноманітних питань пов'язаних з діяльністю трудового колективу

С) Підвищення свого професійного рівня, компетентності, спеціальних навичок та вмінь

D) Виконання дорученої роботи у відповідності до своїх природних та набутих здібностей до праці

F) Чітко заплановану роботу, яка б прямопропорційно впливала на заробітну плату

**5. Відмітьте в чому полягає цінність виконуваної Вами роботи:**

A) Можливість найбільш повної реалізації своїх здібностей до праці

B) Можливість перспективного професійного та посадового зростання

C) Робота в команді, що самостійно вирішують організаційні, економічні, виробничі питання

D) Належний рівень оплати праці за виконану роботу

F) Організація ефективної оплати праці із застосуванням різного роду премій, доплат та надбавок

**6. Визначте Ваші пріоритети, якщо б Ви могли самостійно планувати свій робочий час:**

A) Обговорення з колективом різноманітних питань, пов'язаних із діяльністю трудового колективу

B) Формування в колективі позитивної корпоративної культури

C) Професійне навчання, набуття сучасних інноваційних знань і підвищення кваліфікації

D) Виконання змістовної відповідальної роботи, що зумовлює виникнення відчуття професійної гордості

F) Виконання роботи, що забезпечить отримання гідного рівня оплати праці

**7. Визначте чинники, які б вплинули на Вас, щодо зміни місця вашої роботи:**

A) Прагнення отримувати більш високий рівень оплати праці

B) Відсутність нематеріальних винагород за досягнуті успіхи

C) Придушення будь-якої ініціативи, що перешкоджає прояву самостійності у вирішенні виробничих та інших питань

D) Відсутність кар'єрної перспективи

F) Відсутність належного соціального захисту

**8. Визначте чинники, які Вас зможуть втримати на роботі, що виконується у теперішній час:**

A) Застосування різноманітних разових винагород протягом певного розрахункового періоду

B) Можливість найбільш повної реалізації своїх професійних та ділових можливостей до праці

C) Можливість працювати в команді та приймати самостійні рішення

D) Належний соціально-психологічний клімат в колективі

Г) Задоволення переліком складових компонентів соціального пакету

**9. Насамперед Ваша робота надає:**

- А) Можливість працювати за гнучким графіком
- В) Відчуття затребуваності в колективі, довіри та поваги з боку колег
- С) Участь у різноманітних питаннях діяльності підприємства
- Д) Набуття нових професійних знань, професійних навичок та практичних вмінь
- Г) Можливість кар'єрного просування

**10. Визначте з якими працівниками Ви б хотіли мати професійні ділові відносини перш за все:**

- А) Здатними працювати в команді
- В) З компетентними працівниками здатними до творчості та креативного мислення
- С) Вмотивованих на досягнення високого рівня заробітної плати
- Д) З працівниками трудова поведінка яких відповідає вимогам та умовам високої корпоративної культури на підприємстві
- Г) З працівниками співпраця з якими дозволяє найбільш повно проявити свої здібності на робочому місці

**11. Що на Вашу думку передбачає відповідальна робота:**

- А) Можливість самостійного виконання дорученої роботи
- В) Високий рівень оплати праці
- С) Застосування різноманітних ефективних систем преміювання, доплат, надбавок і компенсацій
- Д) Можливість гнучкого розподілу робочого часу
- Г) Можливість найбільш повного прояву своїх знань, умінь та навичок

**12. Виконувана Вами робота в достатній необхідній мірі надає Вам:**

- А) Можливість отримувати додаткову заробітну плату у формі премій, доплат і надбавок
- В) Можливість отримувати заробітну плату адекватну індивідуальному трудовому внеску
- С) Можливість кар'єрного зростання
- Д) Можливість найбільш повного прояву своїх природних і набутих здібностей до праці
- Г) Можливість підвищення професійно-кваліфікаційних знань, навичок та вмінь

**13. Визначте які пріоритети у Вашій роботі:**

- А) Колектив з належним соціально-психологічним кліматом
- В) Можливість гнучкого графіку робочого часу
- С) Набуття інноваційних знань

- D) Належний рівень оплати праці
- F) Можливість найбільш повного прояву своїх здібностей

**14. Визначте, характерні риси в роботі до якої Ви найбільш прихильні:**

- A) Гнучкий графік роботи
- B) Високий рівень позитивної корпоративної культури
- C) Можливість прийняття участі в управлінні підприємством
- D) Самостійність при виконанні дорученої роботи
- F) Можливість роботи в команді

**15. Робота, що Вас задовільняє:**

- A) Участь у вирішенні різноманітних завдань підприємства
- B) Високий рівень оплати праці
- C) Робота, що надає нематеріальні винагороди за трудові внески працівника
- D) Можливість приймати участь в управлінні командою
- F) Можливість набуття нових компетенцій

**16. Вам подобається понад усе, коли Ви:**

- A) Маєте можливість найбільш повно розкривати свої професійні здібності
- B) Працювати в сприятливому соціально-психологічному кліматі
- C) Отримуєте нематеріальні нагородження за досягнення у роботі
- D) Робота, що забезпечує додаткові заохочувальні та компенсаційні виплати
- F) Отримуєте публічну нагороду від керівництва за досягнуті успіхи

**17. Визначте характерні риси роботи, яким Ви надасте перевагу:**

- A) Кінцеві результати роботи адекватно відображаються у розмірі грошової винагороди
- B) Робота має елементи творчості, що зумовлює прояв компетентності, креативності, майстерності тощо
- C) Відчуття гордості за доручене завдання незалежно від характеру та змісту виконуваної роботи
- D) Можливість виконувати роботу, що зумовлює постійне навчання, отримання нових знань, вмінь та навичок
- F) Робота має організаторський характер з високим ступенем самостійності та відповідальності

**18. Причини, що викликають конфліктні ситуації між керівництвом та підлеглими:**

- A) Низький рівень професіоналізму, відсутність можливості підвищення кваліфікації
- B) Недопущення працівників до участі в управлінні підприємством

- C) Низький рівень оплати праці
- D) Відсутність ефективного заохочення працівників
- F) Відсутність самостійності в роботі та надмірний контроль за діяльністю працівника

**19. Зазначте, що Вам не вистачає для підвищення своїх результатів в роботі:**

- A) Відсутність гнучкого графіка роботи
- B) Соціальний пакет, що передбачає додаткові пільги
- C) Колективу з нормальним соціально-психологічним кліматом
- D) Можливість участі в управлінні підприємством
- F) Глухий кут у кар'єрному зростанні

**20. Визначте різновиди заохочень за виконану роботу:**

- A) Поряд із належним рівнем оплати праці, повинна бути можливість підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень
- B) Адекватний рівень заробітної плати за виконану роботу
- C) Застосування різноманітних разових винагород протягом певного розрахункового періоду
- D) Публічне нагородження за досягнуті успіхи керівництвом
- F) Застосування різноманітних нематеріальних систем стимулювання оплати праці

**21. Зазначте Ваше відношення до різноманітних перерв в роботі не передбачених виконанням виробничого завдання:**

- A) Негативне, але завжди потрібно шукати вихід із таких положень, проявляючи при цьому креативність і творчість
- B) Негативне, у випадку втрати можливості отримувати адекватну винагороду за досягнуті результати в роботі
- C) В залежності від того як це впливає на рівень оплати праці
- D) Негативно, у випадку виконання роботи командою таких ситуацій не повинно бути
- F) Позитивно, є можливість обговорити різноманітні питання в трудовому колективі та відволіктися від виробничих завдань

**22. Вкажіть принципи на яких повинні будуватися взаємовідносини між кожним працівником та підприємством в цілому:**

- A) Відповідний рівень оплати праці за максимальний трудовий внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства
- B) Підприємство надає можливість постійного професійного розвитку, а працівник повинний максимально реалізувати свої здібності до праці

C) Працівник показує максимальні трудові результати щодо виконання дорученої роботи, а підприємство стимулює його застосуванням різноманітних ефективних премій, доплат, надбавок

D) Працівник повинний відчувати професійну гордість за доручену роботу, яку він виконує самостійно

F) Працівник вправі вимагати адекватного оцінювання свого трудового внеску до загальних результатів колективної праці, а отже і адекватної грошової винагороди

**23. Зазначте властиву для Вас побудову стосунків з колегами по роботі:**

A) Прагнення зайняти лідерські позиції

B) Налагодження стосунків з колегами які можуть Вас навчити чомусь новому

C) Налагодження стосунків з колегами, які можуть в подальшому вплинути на зміну Вашої винагороди за зроблену працю

D) Налагоджування стосунків з колегами, які в подальшому будуть сприяти Вам у Вашій участі у справах підприємства

F) Налагоджування стосунків з колегами, які можуть доручити Вам виконання відповідальної роботи

**24. Вкажіть, що змушує Вас в процесі праці проявляти активність, ініціативу, вносити ділові пропозиції:**

A) Відчуття причетності до виконаної роботи

B) Бажання отримати матеріальну або нематеріальну винагороду з боку підприємства

C) Можливість працювати в команді

D) Бажання здобути нові інноваційні знання

F) Прагнення отримати додаткову оплату праці у вигляді премій, надбавок, доплат тощо

**25. Для успішної роботи на Вашу думку необхідно мати хорошу базу знань:**

A) При хорошій професійній обізнаності більш вірогідно отримати цінні подарунки від керівництва за виконану роботу

B) Для отримання можливості працювати за гнучким графіком необхідно постійно поновлювати та збагачувати свої знання

C) Знання та їх застосування в роботі впливають на розмір соціального пакету

D) Хороша професійна підготовка завжди оцінюється керівництвом

F) Достатня база знань сприятиме додатковим грошовим винагородам за підсумками роботи за певний період

**26. Зазначте важливу причину яка б зумовила Вас шукати нову роботу:**

A) Нова робота надає можливість отримувати більш високу заробітну плату

B) Гнучкий графік роботи

- C) Відсутня зацікавленість у виконанні дорученої роботи
- D) Нове місце роботи зумовлює бути керівником команди
- F) Нова робота надає можливість швидкого кар'єрного просування

**27. Відзначте відношення до колективної праці:**

- A) Позитивне відношення до колективної праці, але заробітна плата повинна бути адекватною індивідуальному трудовому внеску
- B) Подобається працювати в колективі та досягати високих результатів в роботі, що стимулюється ефективними формами і системами оплати праці
- C) Віддає перевагу індивідуальній роботі, адже за доручену роботу Ви отримуєте професійну гордість
- D) Робота в колективі Вас приваблює оскільки це дозволяє отримати публічного визнання за сумлінну працю
- F) Колективна робота потрібна, оскільки вона максимально сприяє просуванню за посадою

**28. Відзначте умови, які Вас дезорганізують в процесі роботи:**

- A) Відсутність публічного визнання за сумлінну працю у вигляді різноманітних винагород
- B) Якщо робота не оцінюється керівництвом та не надає адекватної винагороди за досягнуті результати в роботі
- C) Глухий кут у роботі, що заважає кар'єрному просуванню за посадою
- D) Відсутність почуття професійної гордості за причетність до виконання важливої роботи
- F) Робота не приносить додаткової оплати праці у вигляді різноманітних премій, доплат, надбавок тощо

**29. Визначте стимули, що зумовлюють Вас працювати з повною віддачею:**

- A) Публічні нематеріальні винагороди
- B) Публічні матеріальні винагороди
- C) Відчуття гордості за роботу саме на даному підприємстві
- D) На підприємстві застосовується комплекс соціального захисту працівників
- F) Можливість набуття практичного досвіду роботи

**30. Водночас з одержанням основної оплати праці, Вам також важливо:**

- A) Отримання додаткової оплати праці у вигляді премій, доплат, надбавок
- B) Отримання публічного визнання за сумлінну працю у вигляді різноманітних винагород: ордена, медалі тощо
- C) Поступове просування за посадою

- D) Забезпечення належних умов праці на робочому місці
- F) Отримання соціального пакету

**31. Визначте твердження, що в повній мірі задовольняє Ваше уявлення про умови праці:**

- A) Праця зумовлює необхідність прийняття участі у діяльності підприємства
- B) Раціональний графік роботи
- C) Окрім основної заробітної плати важливо отримувати додаткові виплати, які дозволять покращити якісний рівень життя
- D) Оплата праці, що забезпечує розширене відтворення ресурсу робочої сили
- F) Наявність системи соціального захисту працюючих

**32. Якби Ви мали можливість обрати нову роботу, вона передбачала б:**

- A) Можливість отримати нематеріальне заохочення, оскільки всяка корисна ініціатива повинна відзначатись
- B) Наявність ефективного мотивування персоналу
- C) Можливість отримання нової посади з високим рівнем заробітної плати
- D) Можливість отримання соціального пакету
- F) Високий рівень корпоративної культури

**33. Оберіть судження, що найкраще відповідає Вашим міркуванням про працю:**

- A) Гідна праця забезпечує безпеку на робочому місці та соціальний захист
- B) Гідна праця надає можливість отримувати нематеріальні нагородження за досягнення у роботі
- C) Гідна праця зумовлює необхідність прийняття участі у діяльності підприємства
- D) Гідна праця надає рівні можливості всім працюючим у застосуванні своїх здібностей до праці
- F) Гідна праця повинна забезпечувати справедливі доходи необхідні і достатні для життєзабезпечення працівника та членів його сім'ї

**34. Що Вас мотивує працювати ефективно на своєму робочому місці:**

- A) Можливість кар'єрного зростання
- B) Можливість прийняття участі у діяльності підприємства
- C) Можливість отримати нематеріальні винагороди за досягнуті успіхи
- D) Гідний рівень оплати праці
- F) Публічне визнання досягнутих результатів на роботі

**35. Яким на Вашу думку є ідеальне місце роботи:**

- A) Робота, виконання якої приносить моральне задоволення

- B) Робота, що надає можливість отримувати гідний рівень оплати праці
- C) Робота яка надає можливість приймати участь в управлінні підприємством
- D) Робота, що має додаткове фінансове стимулювання праці разовими винагородами, які б підкреслили старанність працівника протягом певного періоду
- F) Робота, що виконується в комфортних умовах

**36. Що Вас стимулює до прояву особистої ініціативи в процесі роботи:**

- A) Найціннішим ресурсом є здоров'я тому можливість його оздоровлення сприяє кращим результатам праці на робочому місці
- B) Відчуття гордості за пророблену роботу спонукає працювати ще краще
- C) Підприємство має заохочувати старанність своїх працівників нематеріальними заохоченнями
- D) Можливість працювати за гнучким графіком роботи
- F) Отримання публічної похвали за кількість і якість виконаної роботи

**37. Визначте для Вас вагомість значення з нижченаведених тверджень:**

- A) Підприємство, що пропонує соціальний пакет
- B) Підприємство, що застосовує публічні винагороди
- C) Підприємство, що надає можливість кар'єрного просування
- D) Підприємство, що надає можливість працювати за гнучким графіком
- F) Підприємство, що заохочує працівників різноманітними подарунками

**38. На сьогодні для Вас найактуальнішим є наступне:**

- A) Можливість бути відзначеним певними нематеріальними винагородами
- B) Можливість бути відзначеним певними матеріальними винагородами
- C) Можливість отримувати адекватну винагороду за досягнуті результати в роботі
- D) Можливість користуватися авторитетом та повагою з боку колег
- F) Приймати активну участь у суспільному житті колективу

**39. Робота на підприємстві дозволяє Вам:**

- A) Отримувати більш високий рівень оплати праці
- B) Працювати за індивідуальним гнучким графіком
- C) Отримувати ефективні заохочення
- D) Отримувати соціальні виплати
- F) Робота, що забезпечує додаткові заохочувальні та компенсаційні виплати

**40. Чинники, що впливають на Ваше відношення до роботи, яку Ви виконуєте:**

- A) Рівень оплати виконуваної роботи
- B) Перспективність займаної посади

- С) Наявність нематеріального заохочення працівників
- Д) Наявність соціального пакету
- Е) Гнучкий графік виконання роботи

**41. Пріоритетною для вас є така робота:**

- А) Робота з гнучким графіком
- В) Робота, що заохочує старанність своїх працівників нематеріальними заходами
- С) Робота, що надає можливість прилюдного визнання за досягнуті результати в роботі
- Д) Робота, що надає можливість прийняття участі у діяльності підприємства
- Е) Робота, що забезпечує кар'єрне зростання

**42. Для покращення робочих результатів, Вам необхідно:**

- А) Налагоджування стосунків з колегами, які в подальшому будуть сприяти Вам у Вашій участі у справах підприємства
- В) Отримання соціального пакету
- С) Надання можливості самостійно розподіляти робочий час
- Д) Покращення матеріального стану шляхом одержання разової винагороди за підсумками роботи за рік
- Е) Отримання публічного визнання за сумлінну працю у вигляді різноманітних винагород: орденів, медалей тощо

**Бланк результатів**

| СУДЖЕННЯ | КОМПОНЕНТНА СКЛАДОВА КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |
|----------|---------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
|          | 1.                                          | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. |
| 1.       |                                             |    |    |    |    | F  |    |    | A  |     | D   |     | C   | B   |
| 2.       |                                             |    | D  |    | A  |    |    |    |    |     | F   | B   | C   |     |
| 3.       |                                             |    |    |    |    |    | B  |    |    | F   | C   | D   | A   |     |
| 4.       | F                                           |    |    |    | A  | C  |    |    |    |     | B   | D   |     |     |
| 5.       | D                                           | F  |    |    |    |    | B  |    |    | C   |     | A   |     |     |
| 6.       | F                                           |    |    |    |    | C  |    |    |    | A   | D   |     | B   |     |
| 7.       | A                                           |    |    |    |    |    | D  | B  |    | C   |     |     |     | F   |
| 8.       |                                             |    | A  |    |    |    |    |    |    | C   |     | B   | D   | F   |
| 9.       |                                             |    |    |    | C  | D  | F  |    | A  |     |     |     | B   |     |
| 10.      | C                                           |    |    |    |    | B  |    |    |    | A   |     | F   | D   |     |
| 11.      | B                                           | C  |    |    |    |    |    |    | D  | A   |     | F   |     |     |
| 12.      |                                             | A  | B  |    |    | F  | C  |    |    |     |     | D   |     |     |
| 13.      | D                                           |    |    |    |    | C  |    |    | B  |     |     | F   | A   |     |
| 14.      |                                             |    |    |    | C  |    |    |    | A  | F   |     | D   | B   |     |
| 15.      | B                                           |    |    |    | A  | F  |    | C  |    | D   |     |     |     |     |
| 16.      |                                             |    | D  | F  |    |    |    | C  |    |     |     | A   | B   |     |
| 17.      | A                                           |    |    |    |    | D  |    |    |    | F   | C   | B   |     |     |
| 18.      | C                                           |    |    |    | B  | A  |    | D  |    | F   |     |     |     |     |
| 19.      |                                             |    |    |    | D  |    | F  |    | A  |     |     |     | C   | B   |
| 20.      | B                                           |    | C  | D  |    | A  |    | F  |    |     |     |     |     |     |

[illegible]

## Додаток Р

## Програма для розрахунку узагальненого показника доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств за одиничним параметром - кількістю працівників:

```
function d=d1(nf)
a=(nf-150)/(2000-150)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a)).
```

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств за одиничним параметром - обсягом асортименту продукції, що випускається:

```
function d=d2(nf) a=(nf-3)/(20-2)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a)).
```

Функція для визначення показника економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств за одиничним параметром - середньомісячним обсягом реалізації продукції:

```
function d=d3(nf);
a=(nf-500)/(10000-500)*(1.5-(-0.476))-0.476;
d=exp(-exp(-a)).
```

Функція для визначення узагальненого показника економічної доцільності впровадження контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств:

```
function d=dall(n1,n2,n3)
d=(d1(n1)*d2(n2)*d3(n3))^(1/3).
```

Функція для визначення обсягу асортименту продукції, що випускається промисловим підприємством, який відповідає заданим значенням узагальненого показника доцільності, кількості працівників та обсягу реалізації продукції:

```
function [res st]=calc_as(n,r,D);
as0=[30];
options = optimset('Display','off','TolFun', 1 e-8,'FunValCheck','off');
[res, fV, st, output]=fzero(@D fun,as0,options);
function res=D_fun(as)
res=D-dall(n,as,r);
end end
```

Основна програма

```
function main(r,D, color);
n=l:10:26000;
as=zeros(size(n));
for i=l:length(n)
[y a]=calc_as(n(i),r,D);
as(i)=y; end
hold on; plot(n,as,color)/
```

## Додаток С

### Структурно-логічна схема контролінгу мотивації персоналу промислових підприємств

