

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Оптимізація системи мотивації праці на КП «Водоканал»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Optimization of Labour Motivation System of UC «Vodokanal»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____ 073

Менеджмент _____

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

Н.А. Котелевець

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.н. держ.упр. _____ О.А. Онищенко

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Котелевець Наталії Андріївни

1. Тема роботи Оптимізація системи мотивації праці на КП «Водоканал»
керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н. держ.упр., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи офіційні дані статистичної звітності за останні роки і кадрова документація КП «Водоканал», наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління мотивацією праці персоналу, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань в діяльності підприємств, Інтернет джерела.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.
1 Розділ – Теоретичні аспекти дослідження сучасних систем мотивації праці – складається з 3 підрозділів: 1.1 Мотивація праці як науково-теоретична проблема; 1.2 Класифікаційні підходи до теорії мотивацій; 1.3 Сучасні моделі та методи мотивації як складові менеджменту персоналу підприємства; 2 Розділ – Дослідження системи мотивації КП «Водоканал» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика

КП «Водоканал»; 2.2 Організація, структура та принципи побудови системи мотивації КП «Водоканал»; 2.3 Оцінка ефективності існуючої системи мотивації; 3 Розділ – Розробка рекомендацій по вдосконаленню системи мотивації на КП «Водоканал» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Оптимізація системи мотивації на КП «Водоканал»; 3.2 Економічна ефективність запропонованих дій з удосконалення системи мотивації КП «Водоканал».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Онищенко О.А. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Онищенко О.А. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Н.А. Котелевець
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 123 с., 9 рис., 20 табл., 4 додатки, 54 джерела.

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство «Водоканал».

Метою роботи є визначення основних напрямків підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу КП «Водоканал».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що проблема мотивації праці – одна із ключових у сучасній українській економіці. Від її успішного рішення багато в чому залежать як підвищення ефективності виробництва, так і ріст добробуту людей, сприятливий соціально-психологічний клімат у країні.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації праці персоналу підприємств.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність КП «Водоканал» та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації праці виробничого персоналу на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом КП «Водоканал» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

**МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, ОПЛАТА ПРАЦІ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА**

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 123 pp., 9 fig., 20 tab., 4 appendices, 54 sources.

The object of the research is utility company «Vodokanal».

The purpose is defining the main directions of increasing the efficiency of the personnel motivation system of UC «Vodokanal».

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that the problem of work motivation is one of the key ones in today's Ukrainian economy. Its successful decision largely depends on both the increase of production efficiency and the growth of people's well-being, a favorable social and psychological climate in the country.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Labour Motivation System of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the UC «Vodokanal» and suggested ways of improving of the Labour Motivation System in this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the UC «Vodokanal» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

MOTIVATION, STIMULATION, STAFF, PAYMENT, LABOR EFFICIENCY, SOCIAL POLICY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

КП – комунальне підприємство;

UC – utility company

ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку;

АСУ – автоматизована служба управління;

КЗпП – Кодекс законів про працю;

ФМЗ – фонд матеріального заохочення;

ІТП – інженерно-технічні працівники

ФОП – фонд оплати праці;

ВіК – водопостачання і каналізація;

РБД – ремонтно-будівельна ділянка;

КВП – контрольно-вимірювальні прилади;

ВМТП – відділ матеріально-технічного постачання;

РМЦ – ремонтно-механічний цех.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	12
1.1 Мотивація праці як науково-теоретична проблема.....	12
1.2 Класифікаційні підходи до теорії мотивацій.....	20
1.3 Сучасні моделі та методи мотивації як складові менеджменту персоналу підприємства.....	37
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КП «ВОДОКАНАЛ» ..	45
2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «Водоканал».....	45
2.2 Організація, структура та принципи побудови системи мотивації КП «Водоканал»	57
2.3 Оцінка ефективності існуючої системи мотивації.....	64
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА КП «ВОДОКАНАЛ»	81
3.1 Оптимізація системи мотивації на КП «Водоканал».....	81
3.2 Економічна ефективність запропонованих дій з удосконалення системи мотивації КП «Водоканал»	102
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Кардинальні зміни, які відбуваються в суспільно-політичному і економічному житті України, реформування системи виробничих стосунків вимагає створення принципово нової системи мотивації виробничого персоналу. У сучасних умовах зростають значущість людського чинника у бізнесі: знання, досвід, навички працівників стають головним джерелом ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Все більшу актуальність набуває мотивація персоналу підприємства. В умовах, коли бізнес стратегії і технології перестають бути вирішальними чинниками в конкурентній боротьбі не передній план виходить чинник персоналу.

Мотивація персоналу визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, яка здатна багаторазово підвищити його ефективність. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадровим потенціалом і використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки і найкращого виробничого досвіду.

Мотивація персоналу займає провідне місце в системі управління підприємством. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення і напряму аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, так і нефінансові методи винагороди. Тим часом, конкретного

бачення співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні та найефективніших методів управління ними ані теорія менеджменту, ані практика управління персоналом не дає.

Управління людськими ресурсами було і залишається в будь-якій організації найактуальнішою проблемою, порівнятися з якою не може жодна інша проблема, оскільки правильним вирішенням проблеми управління мотивацією багато в чому визначатиметься поступовий соціально-економічний розвиток підприємств як приватної, так і бюджетної сфери. Але успішне використання трудового потенціалу багато в чому визначається і визначатиметься в майбутньому розробкою науково обґрунтованих рекомендацій по підвищенню ефективності діяльності персоналу, що включають підбір, розстановку кадрів та їх діяльність.

Сучасні ринкові відносини характеризуються високою динамікою змін середовища, в якому функціонують сучасні підприємства. На практиці це означає, що в нових умовах будуть виживати лише ті структури, які зможуть налагодити ефективний механізм адаптації до змін, що відбуваються. Ключовою ланкою цього механізму адаптації є система мотивації персоналу. Оскільки лише персонал, відданий організації, який вірить в її майбутнє та прагне допомогти їй пристосуватися до нових умов господарювання, здатен протиставити свою енергію виклику змін. В свою чергу, фірма повинна зробити усе, що від неї залежить для того, щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх робітників, максимально задовольнити їх потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника.

Нині практично немає досліджень, за рідкісним винятком, усього комплексу елементів по модернізації системи мотивації персоналу.

Все вище викладене обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство «Водоканал».

Предметом дослідження є система мотивації праці виробничого персоналу КП «Водоканал».

Метою цієї кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій і заходів по вдосконаленню системи мотивації персоналу КП «Водоканал».

Для реалізації цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати мотивацію праці як науково-теоретичну проблему;
- дослідити класифікаційні підходи до теорій мотивації;
- розглянути сучасні моделі та методи мотивації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику КП «Водоканал»;
- зробити аналіз існуючої системи мотивації праці виробничого персоналу КП «Водоканал»;
- визначити основні напрямки підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу КП «Водоканал».

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили положення загальної теорії управління; економіки і соціології праці; економічної статистики; кадрового менеджменту; економічного аналізу; мотивації персоналу; законодавчі і нормативні акти, що регулюють соціально-трудова стосунки; наукові праці зарубіжних і вітчизняних фахівців, таких як: В.С. Агеев, М.И. Баканов, Л.Е. Басовський, І.Н. Герчикова, Н.А. Горелова, Г.А. Дмитренко, О.В. Єфімова, Г.Г. Зайцев, Н.В. Карпова, А.Я. Кібанов, В.В. Кафідов, Л.И. Кравченко, И.К. Макарова, М.Х. Мескон, С.Ю. Наумова, Н.В. Самоукіна, С.І. Сотніков, Е.С. Стоянова, В.В. Травін та ін.

В ході дослідження були використані методи системного аналізу, графічний метод, програмно-цільові підходи до аналізу системи мотивації персоналу, як соціального явища; методи статистичного, логічного аналізу і синтезу при виявленні властивостей і функцій системи мотивації персоналу; стратегічного планування при розробці рекомендацій по модернізації системи мотивації на підприємстві.

В якості джерел інформації використовувалися офіційні дані статистичної звітності за останні роки і кадрова документація КП «Водоканал», наукові праці, в яких висвітлюються проблеми управління мотивацією праці персоналу, матеріали періодичного друку з досліджуваних

питань в діяльності підприємств, Інтернет джерела.

Емпіричною базою дослідження є практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичного друку; наукових конференцій; локальні нормативні документи і дані внутрішньої статистичної і бухгалтерської звітності підприємства. При підготовці кваліфікаційної роботи були використані матеріали експертних опитувань, спрямованих на розробку практичних рекомендацій по вдосконаленню системи управління персоналом.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений розгляду теоретичного аспекту системи мотивації персоналу. У ньому розглядається суть мотивації, класифікаційні підходи до теорії мотивації, сучасні моделі і методи мотивації персоналу.

У другому розділі розглядається діюча система мотивації персоналу КП «Водоканал», виявляються її сильні і слабкі сторони.

У третьому розділі розроблені заходи по удосконаленню системи мотивації виробничого персоналу КП «Водоканал».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Мотивація праці як науково-теоретична проблема

Спроби пояснити поведінку людей та забезпечити ефективну мотивацію робилися здавна. Під тією чи іншою назвою та з різних позицій обмірковувалося те, що сьогодні називається проблемою мотивацією, а саме активізація, стимулювання, управління та реалізація цілеспрямованої поведінки.

Науковому вивченню причин активності людини і тварин, їх детермінації, поклали початок ще великі мисливці старовини – Геракліт, Демокрит, Сократ, Платон, Аристотель, Лукрецій Кар, що згадували про «нужду» як вчительку життя. Демокрит, наприклад, розглядав нужду (потребу) як основну рушійну силу, яка не лише привела в дію емоційні переживання, але зробила розум людини витонченим, дозволила придбати мову, мову і звичку до праці. Поза потребами людина не змогла б вийти з дикого стану.

Геракліт детально розглядав спонукальні сили, потяги, потреби. На його думку, потреби визначаються умовами життя. Кажучи про зв'язок спонукальних сил і розуму, Геракліт відзначав, що всяке бажання купується ціною «Психеї», тому зловживання жаданнями веде до її ослаблення. В той же час помірність в задоволенні потреб веде до розвитку і вдосконаленню інтелектуальних здібностей людини.

Сократ писав про те, що кожній людині властиві потреби, бажання, прагнення. При цьому головне полягає не в тому, які прагнення людини, а в тому, яке місце вони займають в його житті. Людина не може здолати свою природу і вийти з-під залежності від інших людей, якщо він не в змозі

управляти своїми потребами, бажаннями і поведінкою. Людина повинна прагнути до мінімізації потреб і задовольняти їх лише тоді, коли вони стають дійсно насущними. Все це наблизило б людину до богоподібного стану, і головні зусилля волі і розуму він зміг би направляти на пошук істини і сенсу життя [14].

Аристотель зробив значний крок вперед в поясненні механізмів поведінки людини. Він вважав, що прагнення завжди пов'язані з метою, в якій у формі образу або думки представлений об'єкт, що має для організму корисне або шкідливе значення. З іншого боку, прагнення визначаються потребами і пов'язаними з ними відчуттями задоволення і незадоволення, функція яких полягає в тому, аби повідомляти і оцінювати придатність або непридатність даного об'єкту для життя організму. Таким чином, будь-який вольовий рух і емоційне становище, що визначають активність людини, мають природне підґрунтя. Близькі до цих переконань і погляди римського мислителя Тіта Лукреція Кара. Джерелами волі, на його думку, є бажання, що витікають з потреб.

Дослідження, спрямовані на розкриття механізмів формування людської діяльності, започатковані в античні часи, були продовжені пізніше, науковцями епохи Нового часу. Так, голландський філософ Б. Спіноза вважав головною спонукальною силою поведінки афекти, до яких він відносив в першу чергу потяги, пов'язані як з тілом, так і з душею. Якщо потяг усвідомлюється, то він перетворюється на бажання.

Розвиваючись в рамках філософії і психології поняття мотивації, із зародженням науки управління стало тісно пов'язане з питаннями управління персоналом. Великий внесок в дослідження мотивації персоналу в рамках наукового менеджменту зробили Ф.У. Тейлор, Г. Форд, Е. Мейо, М.П. Фоллет, Ф. і Л. Гілберт та інші.

Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже,

і методів мотивації.

Сьогодні, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою [15].

В самому загальному виді мотивацію трудової діяльності можна представити в наступному виді на рис. 1.1.

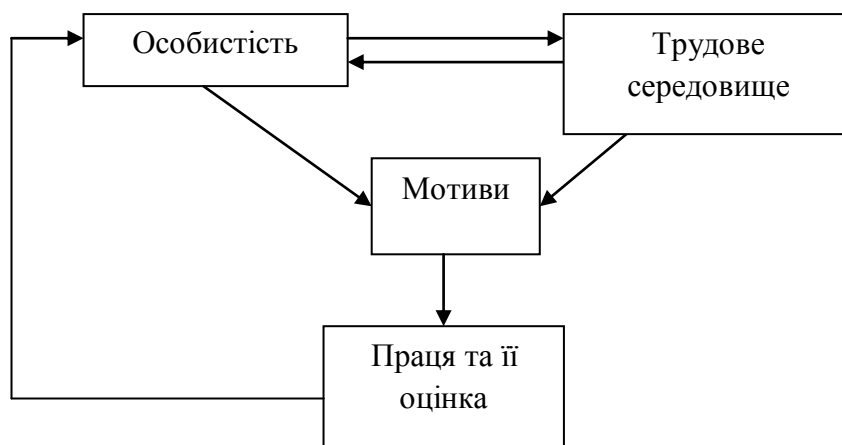


Рис. 1.1. Спрощена модель формування мотивації трудової діяльності

Структуру мотивації можна зобразити наступним чином: потреба є особливою програмою життєдіяльності людини, в основі якої лежить потреба людини у чому-небудь, така потреба, поки вона незадоволена, викликає активність людини. Але ця активність може перейти не в одну яку-небудь визначену діяльність, а в діяльності різних видів.

Програма потреби й обумовлює, в якій саме діяльності буде задоволена ця потреба. Ця програма формується на основі нужди-потреби під впливом внутрішньої направленості особистості, зовнішніх умов та обставин. В результаті відбувається спонукання до певної діяльності, виконання якої й задовольняє цю потребу. Саме це спонукання до певної діяльності, що входить у програму потреби є мотивом.

Але всяка діяльність, як правило, детермінується не одним мотивом, а кількома, тобто діяльність, звичайно, полімотивована сукупністю всіх мотивів індивіда до даної діяльності називається мотивацією діяльності цього індивіда [30].

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в контексті праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці. Різні теорії мотивації, які відповідно пропонують ті чи інші способи моделювання мотиваційних процесів, звичайно розділяють на дві категорій: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людей діяти так, а не інакше. У цьому зв'язку найвідомішими є наукові праці А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда і Ф.Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації, що виникли пізніше змістовних ґрунтуються, в першу чергу, на тому, як поводяться люди з урахуванням їх специфічних процесів сприйняття й пізнання. Основні процесуальні теорії, які ми будемо розглядати, - це теорія очікувань, теорія Х та У Д. Макгрегора, теорія справедливості та теорія мотивації Портера-Лоулера, що часто носить назву однойменної моделі та містить в собі елементи попередніх теорій.

Важливо зрозуміти, що хоча ці теорії і розходяться в ряді питань, вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мав явно еволюційний, а не революційний характер. Як відзначалося вище, це не просто теорії, вони ефективно використовуються вирішенні задач зі спонукання людей до ефективної праці, які виникають щодня. Тому в кожному випадку буде коротко вказуватися галузь застосування даної теорії в практиці управління.

Щоб зрозуміти сутність тієї чи іншої змістовної чи процесуальної теорії мотивації, потрібно спочатку конкретизувати зміст базових понять: потреби та винагороди.

Психологи говорять, що людина відчуває потребу, коли вона відчуває фізіологічно або психологічно брак чого-небудь. Хоча конкретна особа в конкретний час може і не мати потреби в значенні свідомого її відчуття, існують певні потреби, які кожна людина може відчути.

Змістовні теорії мотивації представляють спроби класифікувати ці загальнолюдські потреби за конкретними категоріями. Дотепер не має жодної всіма прийнятої класифікації визначених потреб. Однак більшість психологів погоджуються, що потреби в принципі можна класифікувати як первинні і вторинні.

Первинні потреби є по своїй природі фізіологічними і, як правило, вродженими. Прикладами можуть служити потреби в їжі, воді, потребі дихати, спати і сексуальні потреби тощо.

Вторинні потреби за своєю природою психологічні та соціально-психологічні. Наприклад, потреби в успіху, повазі, прихильності, владі й потреба в приналежності до кого- або чого-небудь. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні звичайно усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей розрізняються більшою мірою ніж первинні [35].

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або виміряти. Про їхнє існування можна судити лише із поведінки людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що прагнення задовольнити потреби служить мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ній стан динамічного напруження та спрямованості.

Мета в цьому змісті це щось, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, його потреба виявляється вдоволеною, частково вдоволеною чи незадоволеною. Наприклад, якщо ви відчуваєте потребу в творчій роботі, це може спонукати вас отримати робоче місце, що її забезпечує. Одержавши таке місце, ви можете зрозуміти, що робота там насправді не настільки творча, як ви припускали.

Це може змусити вас працювати з меншою ретельністю або шукати

інше місце, на якому ваша потреба буде задоволена. (рис. 1.2) [17].

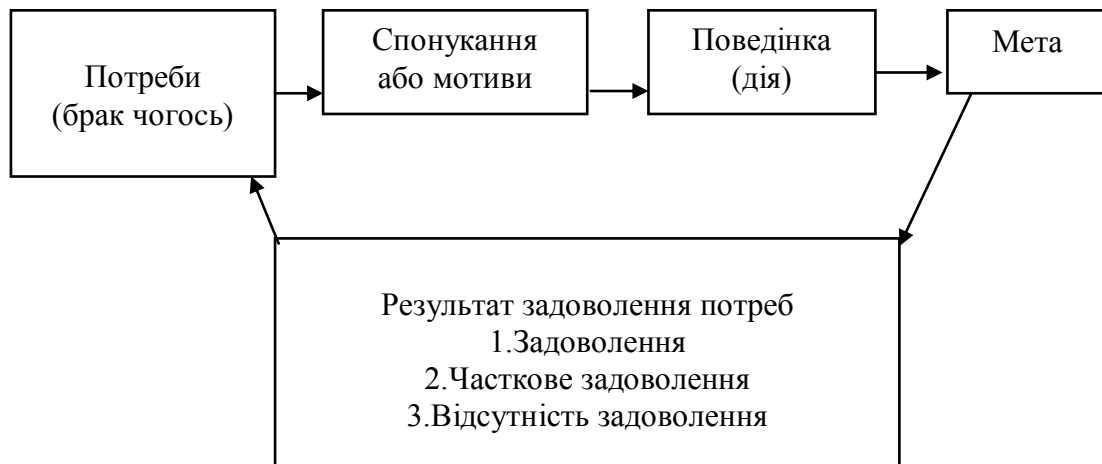


Рис. 1.2. Базова модель розгортання мотивації поведінки особистості

Міра задоволеності, отримана при досягненні поставленої мети, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому. У загальному випадку люди прагнуть повторити дії, що асоціюються в них із задоволенням потреби, і уникнути поведінки, що асоціюється з недостатнім задоволенням.

Цей факт відомий як закон результату. Його суть у тому, що в процесі спроб людини розв'язати свої проблеми конкретні типи поведінки супроводжуються винагородою. При цьому люди запам'ятовують, яким чином їм вдалося розв'язати ті чи інші проблеми. Отже, коли наступного разу людина зустрічається з певною проблемою, вона намагається вирішити її вже випробуваним способом [5].

Продовжуючи цей приклад, відзначимо: якщо ви бачите, що поставивши перед собою якусь задачу, ви задовольняєте свою потребу в змістовній роботі, ви будете прагнути й у майбутньому шукати аналогічні задачі.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створювати такі ситуації, що дозволяли б людям

відчувати, що вони можуть задовольняти свої потреби за допомогою типу поведінки, що призводить до досягнення цілей організації. Узяти, наприклад, ситуацію, коли впровадження технології розробки довгого шару на вугільних шахтах зруйнувало незалежні робочі групи і позбавило шахтарів близьких міжособистісних відносин.

Це приклад того, як характеристики виробничої ситуації і відповідних задач можуть впливати на задоволення потреб. Нова технологія також не давала шахтарям відчуття завершеності і змістовності виконуваної роботи, тому що при новому методі кожен шахтар виконував лише малу частину загального процесу видобутку вугілля. Отже, люди не мали можливості виявити усі свої здібності. У результаті погіршилася виробнича дисципліна, збільшилося число прогулів і плинність робочої сили, знизилася продуктивність праці. Ці проблеми зникли самі собою, коли адміністрація так видозмінила виробничий процес, що технологія перестала вступати в конфлікт із потребами людей.

Важливо відзначити, що не всі робітники відчують потребу в досягненнях і незалежності, наявності творчих задач на роботі, тісних міжособистісних стосунках з колегами. У всіх людей різні характери, що являють собою сполучення особистісних рис. Звідси випливає, що існує величезна кількість різноманітних конкретних людських потреб, тих цілей, що, по розумінню кожної людини, приводять до задоволення його потреб, а також типів поведінки при досягненні цих цілей.

Структура потреб людини визначається її місцем у соціальній структурі та раніше набутим досвідом. Отже, між людьми існує безліч розходжень у відношенні до тих потреб, що для них важливі. Що ще більш важливо, так це те, що є безліч шляхів і способів задоволення потреб конкретного типу. Наприклад, потреба у твердженні власного "Я" однієї людини можна задовольнити, визнавши його кращим працівником відділу. А задовольнити аналогічну потребу когось іншого - означає визнати кращим фасон його одягу, оголосивши усім, що він одягається краще інших у групі.

Конкретний спосіб, яким людина може задовольнити свою конкретну потребу, визначається нею виходячи з його життєвого досвіду.

Таким чином, створення робочих місць із більш складними задачами і більшою відповідальністю має позитивний мотиваційний ефект для багатьох робітників, але аж ніяк не для усіх. Керівник повинен завжди мати на увазі елемент випадковості. Важливе для мотивації одних людей виявляється зовсім неважливим для інших. Крім того, організації своїй за природою ускладнюють практичну реалізацію теорій мотивації, орієнтованих на окремих індивідів. Взаємозалежність робіт, недолік інформації про результати роботи окремих людей, часті зміни в службових обов'язках через удосконалювання технології – усе це збільшує складність створення ефективних моделей мотивації.

У ході аналізу проблеми мотивації будемо посилалися на застосування винагород для спонукання людей до ефективної діяльності. У розмові про мотивацію слово «винагорода» має більш широкий зміст, чим просто гроші чи задоволення, з якими найчастіше це слово асоціюється.

Винагорода – це усе, що людина вважає коштовним для себе. Але поняття цінності в людей специфічні, а отже, і різна оцінка винагороди і його відносної цінності. От простий приклад. Валіза, повна стодоларових банкнот, буде сприйматися більшістю людей цивілізованих націй як дуже коштовна винагорода, а для членів примітивного філіппінського племені Тасадей сама валіза, імовірно, буде являти більшу цінність, чим гроші, що знаходяться в ній. Аналогічно, дуже заможна людина, можливо, рахує кілька годин щирих дружніх відносин більш коштовними для себе, ніж велика сума грошей.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішніми і зовнішніми. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовності й значимості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи, також розглядаються як внутрішня винагорода. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення

відповідних умов роботи і точна постановка задачі. Фірма «Вольво», наприклад, скасувала частину ліній конвеєрної зборки на одному з експериментальних заводів, замінивши їх складальними бригадами, щоб збільшити внутрішню винагороду для робітників.

Зовнішні винагороди – це такий тип винагороди, що найчастіше приходить в голову до думки, коли чуєш саме слово «винагорода». Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією.

Приклади зовнішніх винагород – зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу, похвала і визнання, а також додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, оплата певних витрат і страховки) [4].

Щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати внутрішні та зовнішні винагороди з метою мотивації, адміністрація повинна встановити, які потреби мають їх працівники. Здійснивши аналіз мотивації персоналу як сучасної наукової проблеми, перейдемо до дослідження сутності мотиваційних процесів, що найгрунтовніше були розкриті в рамках різних теорій мотивації.

1.2 Класифікаційні підходи до теорій мотивації

Сучасні теорії мотивації праці, що можуть виступати підґрунтями створення тих чи інших мотиваційних моделей та систем для персоналу конкретних організацій, як ми вже зазначили у попередньому підрозділі, поділяються на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації, в першу чергу, намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу і змісту роботи. При закладці основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи трьох вчених: А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. Мак-Клелланда.

Одним з перших дослідників, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був А. Маслоу.

Створюючи свою теорію мотивації в 40-ві роки ХХ ст., А. Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але думав також, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій:

- фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони включають потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку і сексуальні потреби;
- потреби в безпеці і впевненості в майбутньому включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тім, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Проявом потреб впевненості в майбутньому є покупка страхового поліса або пошук надійної роботи з гарними видами на пенсію;
- соціальні потреби, іноді звать потребами в причетності, – це поняття, що включає почуття приналежності до чого чи кого-небудь, почуття, що тебе приймають інші, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки;
- потреби в повазі включають потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку навколишніх, визнанні;
- потреби самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і росту як особистості [11].

За А. Маслоу всі ці потреби можна розташувати у виді строгої ієрархічної структури (рис. 1.3.).

Цим він хотів показати, що потреби нижчих рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, що для нього є більш важливою чи сильною.

Перш, ніж потреба наступного рівня стане найбільш могутнім визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба більш низького рівня.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Коли найбільш сильні і пріоритетні потреби задоволені, виникають і вимагають задоволення потреби, що йдуть в ієрархії слідом за ними. Коли і ці потреби задовольняються, відбувається перехід на наступну ступінь сходів факторів, що визначають поведження людини.

Оскільки з розвитком людини як особистості розширюються його потенційні можливості, потреба в самовираженні не може бути цілком задоволена. Тому і процес мотивації поведження через потреби нескінченний.

Людина, що відчуває голод, буде спочатку прагнути знайти їжу і тільки після їжі буде намагатися побудувати притулок. Живучи в зручності і безпеці, людина спочатку буде збуджуватись до діяльності потребою в соціальних контактах, а потім почне активно прагнути до поваги з боку навколишніх. Тільки після того, як людина відчує внутрішню задоволеність і повагу навколишніх, його найважливіші потреби почнуть рости відповідно до його потенційних можливостей. Але якщо ситуація радикально

змінюється, то найважливіші потреби можуть круто змінитися [24].

Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведження людини, не обов'язково задовольняти потреби більш низького рівня цілком. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними ступенями. Наприклад, люди звичайно починають шукати своє місце в деякім співтоваристві задовго до того, як забезпечені їхні потреби в безпеці або цілком задоволені їхні фізіологічні потреби.

Іншими словами, хоча в даний момент одна з потреб може домінувати, діяльність людини при цьому стимулюється не тільки нею. Більш того, А. Маслоу вважав, що дотепер ми говорили, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований порядок, але насправді ця ієрархія далеко не така "тверда", як ми думали. Це правда, що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розташовувалися приблизно в зазначеному нами порядку. Однак був і ряд виключень. Є люди, для яких, наприклад, самоповага є більш важлива, ніж любов.

Теорія А. Маслоу внесла винятково важливий внесок у розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Керівники різних рангів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинний дати їй можливість задовольнити її найважливіші потреби за допомогою такого образу дій, що сприяє досягненню цілей всієї організації. Ще не дуже давно керівники могли заохочувати підлеглих майже винятково тільки економічними стимулами, оскільки поведження людей визначалося, в основному, їхніми потребами нижчих рівнів. Сьогодні ситуація змінилася.

Менеджери, що діють на міжнародній арені, також, як і їх колеги, що діють усередині якої-небудь країни, повинні забезпечувати можливості для задоволення потреб співробітників. Оскільки в різних країнах відносна важливість потреб визначається по-різному, керівники організацій, що діють на міжнародному рівні, повинні знати ці розходження й брати їх до уваги.

В одному досить повному дослідженні на базі ієрархії потреб А.

Маслоу був проведений порівняльний аналіз п'яти різних груп керівників. Ці групи були сформовані в першу чергу за географічним принципом: 1) керівники англійських і американських фірм; 2) японські керівники; 3) керівники фірм північних і центральноєвропейських країн (ФРН, Данія, Швеція і Норвегія); 4) керівники фірм південних і західних європейських країн (Іспанія, Франція, Бельгія, Італія); 5) керівники фірм країн, що розвиваються, (Аргентина, Чилі, Індія).

Один з результатів цього дослідження полягав у тому, що керівники з країн, що розвиваються, додавали більше значення всім потребам в ієрархії А. Маслоу і ступеня їхнього задоволення, чим керівники яких-небудь інших країн. Керівники південно-західних європейських країн, у першу чергу, прагнуть задовольнити соціальні потреби. Про це свідчить використання ними таких винагород, як підвищення статусу, соціальна повага, визнання заслуг [36].

Теорія людських потреб А. Маслоу дала керівникам дуже корисний опис процесу мотивації, наступні експериментальні дослідження підтвердили її далеко не цілком.

Звичайно, у принципі, людей можна віднести до тієї чи іншої досить широкої категорії, що характеризується якою-небудь потребою вищого чи нижчого рівня, але чіткої п'яти ступінчастої ієрархічної структури потреб по А. Маслоу, очевидно, просто не існує.

Не одержала повного підтвердження і концепція найважливіших потреб. Задоволення якої-небудь однієї потреби не приводить до автоматичного залучення потреб наступного рівня як фактор мотивації діяльності людини.

Основна критика теорії А. Маслоу зводиться до того, що їй не удалося врахувати індивідуальні відмінності людей. Навпроти, була введена ієрархічна структура індивідуальних потреб – переваг, що людина формує на підставі свого минулого досвіду.

Так, виходячи зі свого минулого досвіду, одна людина може бути

найбільше зацікавленою у самовираженні, у той час як проведення іншого, начебто схожого з ним і також працюючого, буде в першу чергу визначатися потребою у визнанні, соціальними потребами і потребою в безпеці.

Тому керівники повинні знати, що віддає перевагу той чи інший співробітник у системі винагород, і що змушує якогось з ваших підлеглих відмовлятися від спільної роботи з іншими.

Різні люди люблять різні речі, і якщо керівник хоче ефективно стимулювати своїх підлеглих, він повинен відчувати їхні індивідуальні потреби [27].

Іншою теорією мотивації, що робила основний упор на потреби вищих рівнів, була теорія Д. Мак-Клелланда. Він вважав, що людям присутні три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури А. Маслоу потреба влади попадає кудись між потребами в повазі і самовираженні.

Люди з потребою влади найчастіше виявляють себе як вірні й енергійні люди, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати первісні позиції. Найчастіше вони гарні оратори і вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших. Управління дуже часто залучає до себе людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити і реалізувати її.

Люди з потребою влади – це не обов'язково люди, що рвуться до влади, кар'єристи в негативному і найбільше часто уживаному значенні цих слів.

Аналізуючи різні можливі способи задоволення потреби влади, Д. Мак-Клелланд відзначає, що тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня прихильність до авантюризму або тиранії, а основною є потреба в прояві свого впливу, треба завчасно готувати до заняття вищих керівних посад.

Особистий вплив може бути основою лідерства тільки в дуже невеликих групах. Якщо ж людина хоче стати лідером великого колективу,

вона повинна використовувати набагато більш тонкі і соціалізовані форми для прояву свого впливу.

Позитивний чи соціалізований образ влади лідера повинен виявлятися в його зацікавленості з метою всього колективу, визначенні таких цілей, що будуть спонукати людей на їх виконання, у допомозі колективу при формуванні цілей, в узятті на себе ініціативи по забезпеченню членів керуючого колективу способами і засобами досягнення цілей, у формуванні у членів колективу впевненості у власних силах і компетентності, що дозволить їм ефективно працювати.

Потреба успіху також знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху визначеної людини, що лише підтверджує його статус, а процесом роботи до успішного завершення [33].

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Як відзначав Д. Мак-Клеланд, що неважливо, як сильно розвинута в людині потреба успіху. Він може ніколи не процвітати, якщо в нього не буде для цього можливості, якщо його організація не надасть йому достатню ступінь ініціативи і не буде винагороджувати його за те, що він робить.

Таким чином, якщо ви хочете мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними задачі з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу в рішенні поставлених задач, регулярно і конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Мотивація на підставі потреби в причетності по Д. Мак-Клеланду схожа з мотивацією по А. Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги іншим.

Люди з розвинутою потребою причетності будуть притягнуті такою

роботою, що буде давати їм великі можливості соціального спілкування.

Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, що не обмежує міжособистісні відносини і контакти.

Керівник може також забезпечити задоволення їхньої потреби, приділяючи їм більше часу і періодично збираючи таких людей окремою групою [34].

В другій половині 50-х років Ф. Герцберг зі співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах.

Ця група дослідників попросила відповісти 20 інженерів і конторських службовців однієї великої лакофарбової фірми на наступні питання: «Чи можете ви описати докладно, коли після виконання службових обов'язків почували себе особливо добре?» і «Чи можете ви описати докладно, коли після виконання службових обов'язків почували себе особливо погано?».

Відповідно до висновків Ф. Герцберга, отримані відповіді можна підрозділити на дві великі категорії, що він назвав «гігієнічними факторами» і «мотивацією». Данні по опитуванню наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні категорії теорії мотивації Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивація
Політика фірми й адміністрації Умови роботи Міжособистісні відносини з начальниками, колегами, підлеглими Ступінь безпосереднього росту контролю за роботою	Успіх Просування по службі Висока ступінь відповідальності Можливості творчого і ділового зростання

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якій здійснюється робота, а мотивації – із самим характером і сутністю роботи. Згідно Ф. Герцберга, при відсутності чи недостатньому ступені присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою.

Однак якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людини на щось.

На відміну від цього відсутність чи неадекватність мотивацій не приводить до незадоволеності роботою. Але їхня наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності.

За Ф. Герцбергом співвідношення між задоволеністю й незадоволеністю роботою описуються наступним чином:

Результати нашого дослідження, а також результати, отримані мною в ході обговорень і інших фахівців, що використовували зовсім інші методи, дозволяють припустити, що фактори, що викликали задоволення роботою і забезпечують адекватну мотивацію – це інші й істотно відмінні фактори, ніж ті, котрі викликають незадоволення роботою.

Оскільки при аналізі причин задоволеності чи незадоволеності роботою приходиться розглядати дві різні групи факторів, то, ці два почуття не є прямо протилежними один одному. Зворотнім почуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Зворотнім почуттю незадоволеності є, у свою чергу, його відсутність, а не задоволення роботою.

Хоча ця теорія ефективно використовувалася в ряді організацій, на її адресу лунали і критичні зауваження. В основному вони були зв'язані з методами досліджень. Дійсно, люди, описуючи ситуації, коли їм було добре або погано після виконання роботи, інстинктивно зв'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості й об'єктів, що вони контролюють, а несприятливі – з роллю інших людей і речей, що об'єктивно від опитуваних не залежать. Таким чином, результати, що одержав Ф. Герцберг, були, принаймні частково, результатом того, як він задавав питання [21].

Один і той же фактор може викликати задоволення роботою в однієї людини і незадоволення в іншого, і навпаки. Таким чином, і гігієнічні фактори, і мотивуючі можуть бути джерелом мотивації, і залежить це від потреб конкретних людей.

Оскільки у різних людей різні потреби, то і мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Крім того, Ф. Герцберг припускав наявність сильної кореляції між задоволенням від роботи і продуктивністю праці.

Як показують інші дослідження, така кореляція існує далеко не завжди. Відсутність якогось однозначного взаємозв'язку між відношенням до роботи і продуктивністю праці можна проілюструвати на прикладі тих працівників, що дуже задоволені своєю роботою тому, що в них є широкі можливості для соціального спілкування з колегами, але мотивів для підвищення продуктивності праці практично немає. Іншими словами, підвищення продуктивності відноситься до розряду вторинних серед цілей, що переслідують такі працівники, які приходять на роботу.

Посилення мотивуючих факторів не завжди приводить до підвищення продуктивності.

Наприклад, людина може любити свою роботу тому, що вона вважає колег друзями і, спілкуючись з ними, вона задовольняє свої соціальні потреби. Разом з тим, така людина може вважати балаканину з колегами більш важливою справою, ніж виконання дорученої їй роботи.

Таким чином, незважаючи на високу ступінь задоволення роботою, продуктивність може виявитися низкою. У силу того, що соціальні потреби грають дуже важливу роль, уведення таких мотивуючих факторів, як посилення відповідальності за доручену справу, може не зробити мотивуючого впливу і не привести до росту продуктивності. Це буде саме так, особливо в тому випадку, якщо інші працівники сприймуть зростання продуктивності праці даного працівника як порушення негласно встановлених норм виробітку. Усі ці критичні зауваження ясно показують, що мотивацію треба сприймати як ймовірнісний процес. Те, що мотивує дану людину в конкретній ситуації, може не зробити ніякого впливу на неї іншим часом чи на іншу людину в аналогічній ситуації.

Отже, хоча Ф. Герцберг і зробив важливий внесок у розуміння мотивації, його теорія не враховує багатьох змінних величин, що визначають ситуації, зв'язані з нею.

Далі дослідникам стало зрозуміло, що для того, щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути численні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу привела до створення процесуальних теорій мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і зв'язаних з ним факторах, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, зв'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного їм типу поведінки [23].

Теорія очікувань базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення чи придбання бажаного.

Очікування можна розглядати як оцінку, що дана особистістю імовірності визначеної події. Більшість людей очікують, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм одержати кращу роботу і що, якщо працювати з повною віддачею, можна просунути по службі. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці і результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Очікування у відношенні витрат праці – результатів ($V - R$) – це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Менеджер може очікувати, що він одержить високу оцінку своєї діяльності, якщо затратить додаткові зусилля і напише всі довідки і звіти, необхідні начальству. Робітник на заводі може очікувати, що якщо він буде робити продукцію високої якості з мінімальною кількістю відходів сировини, це дозволить йому підвищити свій розряд.

Звичайно, у всіх приведених прикладах люди можуть і не розраховувати на те, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів. Якщо люди почувають, що прямого зв'язку між затрачуваними зусиллями та результатами, що досягаються, немає, то, відповідно до теорії очікування, мотивація буде слабшати. Відсутність взаємозв'язку може з'явитися через неправильну самооцінку працівника, через його погану підготовку, або неправильне навчання, чи через те, що працівнику не дали досить прав для виконання поставленої задачі.

Очікування у відношенні результатів-винагород ($P - V$) є очікування визначеної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. Продовжуючи приведені вище приклади, відзначимо, що менеджер може очікувати, що в результаті початих їм зусиль він буде оцінений керівництвом як висококваліфікований фахівець і одержить просування по службі та пов'язані з цим пільги і привілеї. Робітник може очікувати, що, підвищивши свій розряд, він буде одержувати більш високу заробітну плату чи стане бригадиром [26].

У цьому випадку, також як і в попередньому, якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням чи винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабшати. Аналогічно, якщо людина упевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але при розумній витраті зусиль йому цих результатів не досягти, то мотивація й у цьому випадку буде слабкою.

Третій фактор, що визначає мотивацію в теорії очікування – це валентність, цінність заохочення чи винагороди. Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок одержання визначеної винагороди.

Продовжимо наші приклади. За виконану роботу менеджер може одержати збільшення до жалування, у той час як він розраховував на підвищення по службі чи більш цікаву і складну роботу, чи ж на велику ступінь поваги і визнання його заслуг. Якщо валентність низька, тобто

цінність одержуваної винагороди для людини не занадто велика, то теорія очікувань показує, що мотивація трудової діяльності й у цьому випадку буде слабшати [22].

Якщо значення кожного з цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде мале, то буде слабкою й мотивація та низькі результати праці.

Менеджерам, що прагнуть підсилити мотивацію робочої сили, теорія очікувань надає для цього різні можливості.

Оскільки різні люди мають різні потреби, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Отже, керівництво організації повинне зіставити пропоновану винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність. Для ефективної мотивації менеджер повинен установити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородженням. У зв'язку з цим необхідно давати винагороду тільки за ефективну роботу. Менеджери повинні сформувавши високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлеглих, і вселити їм, що вони можуть його домогтися, якщо прикладуть сили. Як працівники оцінюють свої сили, багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівництво.

Варто пам'ятати, що працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для одержання коштовної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їхні професійні навички достатні для виконання поставленої задачі.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і направляють свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає теорія справедливості. Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в нього виникає психологічна напруга. У результаті необхідно мотивувати

цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс [16].

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості, або змінивши рівень затрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті співробітники, що вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. Ті ж співробітники, що вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримати інтенсивність праці на колишньому рівні чи навіть збільшувати її.

Дослідження показують, що звичайно, коли люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Якщо ж вони вважають, що їм переплачують, вони менш схильні змінювати своє поведіння і діяльність.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. Відзначимо однак, що сприйняття й оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер. Люди порівнюють себе з іншими співробітниками цієї ж організації або зі співробітниками інших організацій, що виконують аналогічну роботу.

Оскільки продуктивність праці в співробітників, що оцінюють свою винагороду як несправедливу (через те, що інша людина, що виконує аналогічну роботу, одержує більше), буде падати, їм треба розповісти і пояснити, чому існує така різниця.

Треба пояснити, наприклад, що більш високооплачуваний колега одержує більше тому, що він має великий досвід, що дозволяє йому робити більше. Якщо різниця у винагороді обумовлена різною ефективністю праці, то необхідно роз'яснити співробітникам, що одержують менше, що коли їхні результати досягнуть рівня їхніх колег, вони будуть одержувати таку ж підвищену винагороду.

У деяких організаціях намагаються вирішити проблему виникнення в співробітників почуття несправедливої оцінки їхньої праці за рахунок збереження сум виплат у таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, але і змушує людей підозрювати несправедливість і там, де її насправді немає.

Крім того, якщо зберігати розміри заробітку співробітників у таємниці, то (як це впливає з теорії очікування) організація ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив росту заробітної плати, зв'язаний із просуванням по службі [18].

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі, що приведена в рисунку 1.4, фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних рис, а також усвідомлення їм своєї ролі.

Рівень прикладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тім, що даний рівень зусиль дійсно спричинить за собою цілком певний рівень винагороди.

Більш того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за отриманих результатів [9].

Е. Лоулер і Л. Портер. Для того щоб краще зрозуміти, як Лоулер і Портер пояснили механізм мотивації, послідовно розберемо їх модель елемент за елементом.

Цифри, що приводяться в тексті в дужках, узяті з рисунку 1.4.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера результати, що були досягнуті співробітником, залежать від трьох перемінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних рис людини (4), а також від усвідомлення їм своєї ролі в процесі праці (5).

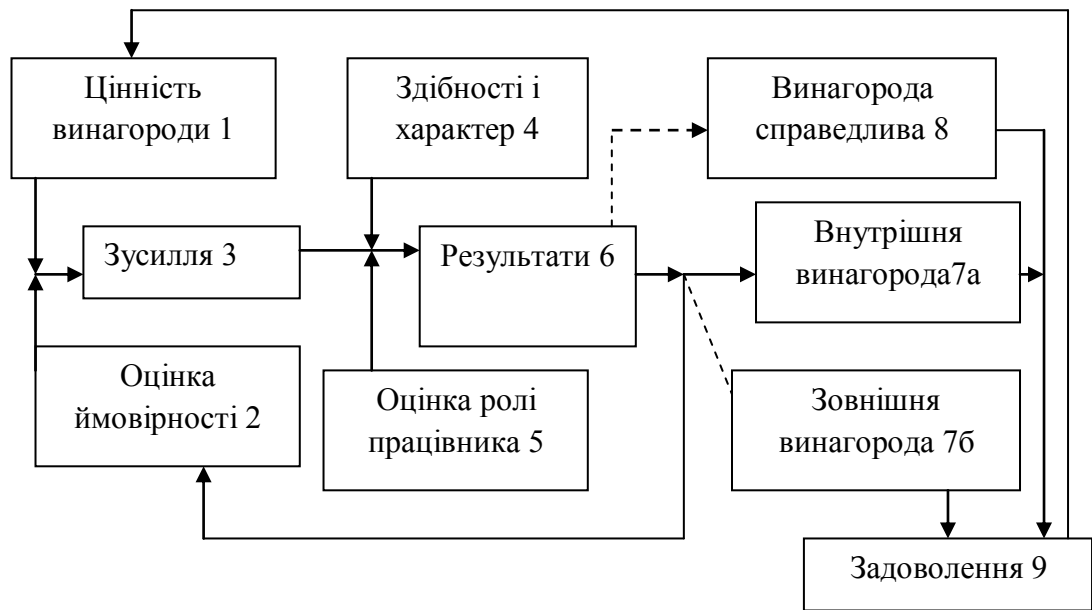


Рис. 1.4. Модель Портера-Лоулера

Рівень затрачених зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди (1) і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7а), такі, як похвала керівника, премія, просування по службі.

Пунктирна лінія між результативністю і зовнішньою винагородою значить, що може існувати зв'язок між результативністю якого-небудь співробітника і видаваною йому винагородою.

Справа в тім, що ці винагороди відбивають можливості винагороди, обумовлені керівником даного співробітника й організації в цілому.

Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедливе (8), використана для того, щоб показати, що відповідно до теорії справедливості люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, видаваного за ті чи інші результати.

Задоволення (9) – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8).

Задоволення є мірилом того, наскільки коштовна винагорода насправді.

Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера складається в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежно тому, що думає на цей рахунок більшість менеджерів.

Вони знаходяться під впливом різних теорій людських відносин, що думали, що задоволення веде до досягнення високих результатів у праці, або говорячи іншими словами, більш задоволені робітники виконують роботу краще.

Л. Портер і Е. Лоулер, навпроти, думають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і, очевидно, сприяє підвищенню результативності.

У підсумку модель Портера-Лоулера внесла основний вклад у розуміння мотивації. Вона показала, зокрема, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Ця модель показує також, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здатності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозалежної системи [13].

Серед вітчизняних учених найбільших успіхів в розробці теорії мотивації досягли Л. С. Вигодський і його учні А. Н. Леонт'єв і Б. Ф. Ломів. Вони досліджували проблеми психології на прикладі педагогічної діяльності. Виробничі проблеми вони не розглядали. Проте усі основні положення теорії Вигодського підходять і для виробничої діяльності.

Теорія Вигодського стверджує, що в психіці людини є два паралельні рівні розвитку – вищий і нижчий, які і визначають високі і низькі потреби людини і розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреб одного рівня за допомогою засобів іншого неможливо.

Наприклад, якщо в певний момент часу людині потрібно задоволення в першу чергу нижчих потреб, спрацьовує матеріальне стимулювання. У такому разі реалізувати вищі потреби людини можна тільки нематеріальним

шляхом.

Л.С. Вигодський зробив висновок про те, що вищі і нижчі потреби розвиваючись паралельно і самостійно, сукупно управляють поведінкою людини і його діяльністю.

На нашу думку, ця теорія прогресивніша, ніж будь-яка інша. Проте вона не враховує вищі проблемні потреби людини.

Можна стверджувати, що нижчі, вищі і самі вищі потреби розвиваються паралельно і сукупно, і управляються поведінкою людини на усіх рівнях його організації, тобто існує потрійний характер задоволення потреб через матеріальне і нематеріальне стимулювання [18].

На основі різних теоретичних підходів до вивчення мотиваційних процесів, був розроблений інструментарій, що знайшов своє вираження в моделях та методах управління мотивацією персоналу.

1.3. Сучасні моделі та методи мотивації як складові системи управління персоналом підприємства

Сьогодні виділяють наступні моделі мотивації праці:

«Інструментальні/результативні»: розміри оплати порівнюються з результатами праці, при цьому вивчається й враховується реакція працівників на обов'язкові вимоги й систему оцінки результатів діяльності.

«Ринкові»: праця людини «купується», система стимулювання (зокрема, розміри зарплати) визначаються роботодавцем. При цьому людина, що працює сприймається як істота соціальна, здатна нормально жити тільки в умовах колективу [29].

«Управлінські»: результативність праці і його оплата – похідні від методів і способів управління, а система мотивації залежить від стилю управління керівника; система мотивації враховує вплив позитивних і негативних факторів на результативність праці й величину його оплати;

система мотивації орієнтується на досягнення групових цілей і завдань на основі делегування повноважень малим колективам. Розміри стимулювання визначаються результативністю роботи цих груп [28].

«Соціально-психологічні»: система стимулювання будується на основі «концепції мотивації», що вказує працівникові шляхи досягнення цілей (з урахуванням ієрархії потреб і психологічних теорій мотивації); система стимулювання будується на основі розробленої «філософії мотивації», суть якої складається в розвитку самомотивації (з урахуванням ієрархії потреб людини); в основу системи мотивації ставляться фактори побудови кар'єри й шляхи задоволення особистих потреб людини [20].

Розглянемо докладніше соціально-психологічні методи мотивації праці.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використуванні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи.

По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини).

Таке розділення достатньо умовне, оскільки в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних по психології людей.

Проте ефективно управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинутих осіб, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів [10].

Соціологічні методи виконують важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з

кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і дозвіл конфліктів в колективі.

Психологічні методи виконують дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні.

Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, відчуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач підприємства.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції всестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу [12].

Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів.

До найважливіших результатів психологічного планування відноситься:

- 1) формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;
- 2) комфортний психологічний клімат в колективі;
- 3) формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- 4) мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- 5) розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- 6) зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
- 7) формування корпоративної культури на основі норм поведінки і

образів ідеальних співробітників.

За допомогою психологічного планування стає можливим впливати на мотивацію працівника та розробку службової кар'єри.

Кар'єрне стимулювання сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників [37].

Кар'єра – «успішне просування вперед в тій або іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності».

Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведінки людини у області трудової діяльності, пов'язаним з посадовим або професійним зростанням.

Кар'єру – траєкторію свого руху – людина будує сама, погодившись з особливостями внутрішнього і поміж організаційної реальності і головне – з своєю власною метою, бажаннями і установками [39].

Можна виділити декілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри:

1. Професійна кар'єра – зростання знань, умінь, навиків. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, вибраній на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, зв'язане, швидше, з розширенням інструментарію і областей діяльності).

2. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – пов'язана з траєкторією руху людини в організації.

Зустрічаючись з новим співробітником, менеджер по персоналу повинен враховувати етап кар'єри, який він проходить в даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне – специфіку індивідуальної мотивації.

Короткий опис етапів кар'єри відображений в нижче наведеній таблиці 1.2 [31].

Основні етапи кар'єри

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Етап кар'єри (як крапка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку.

Людина, що знаходиться на етапі просування, в рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри – часовий період розвитку особистості й фази розвитку професіонала – періоди оволодіння діяльністю.

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідно організувати певні види переміщень і кар'єрних пересувань.

Зміна основних мотиваційних стимулів у міру перебування людини в організації на одній посаді відбита на рис. 1.5. [39].

Психологічне відношення до роботи залежно від перебування на посаді

Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника і ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри – один з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії і етапів розвитку і просування фахівців.

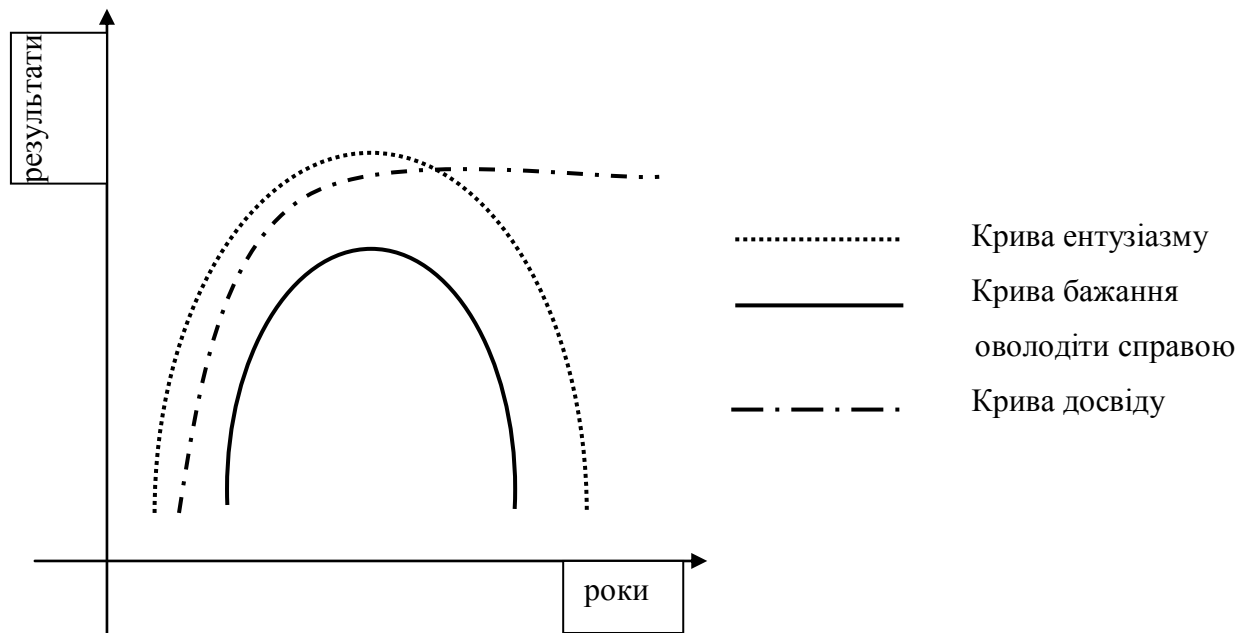


Рис. 1.5. Динаміка мотиваційних стимулів

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання [23].

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм певної позиції в організації, є кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання і оволодіти потрібними навиками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але і об'єктивними, зокрема такими об'єктивними умовами, як:

- вища точка кар'єри – вищий пост, існуючий в конкретній даній

організації;

- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум в даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань у області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей [28].

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотним чином позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Тим часом, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвитку і використання як засоби стимулювання обмежені сформованістю на підприємстві загальної системи управління кар'єрним процесом. «Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб швидше за запобігання, ніж «лікування» проблем, пов'язаних з кризами почала і середини кар'єри менеджерів».

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати

взаємозв'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні витікати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації у області управління людськими ресурсами.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів.

Розглянуті методи управління нерозривно зв'язані між собою, і мистецтво управління полягає в оволодінні цими методами, в правильному їх виборі і поєднанні, що створює механізм управління.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КП «ВОДОКАНАЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Водоканал»

Комунальне підприємство «Водоканал» – одне із старих підприємств міста, що має велике історичне минуле і багаторічні традиції. Перший централізований водопровід в Запоріжжі (у той час – Олександрівськ) був введений в експлуатацію в червні 1894 року. Водопроводи на правому і лівому берегах ріки Дніпро увійшли до складу діючих в 1928 році. 3 вересня 1993 р. на базі виробничого управління водопровідно-каналізаційного господарства утворено Державне комунальне підприємство «Водоканал».

7 липня 1994 р. відкритий «Музей історії Запорізького водопроводу».

21 травня 1999 р. підписана Кредитна Угода «Програма інвестицій і розвитку системи водопостачання і очищення води м. Запоріжжя» між Європейським Банком Реконструкції і Розвитку (ЄБРР) і КП «Водоканал» м. Запоріжжя на суму, еквівалентну 28,0 млн. дол. США.

13 червня 2002 р. розпорядженням Запорізького міського виконавського комітету № 1025 від 10.06.2002 затверджене КП «Водоканал» м. Запоріжжя (комунальне підприємство).

Розташовано підприємство за адресою: 69002, м. Запоріжжя, вул. Артема, 61.

За видом, організаційною формою, способом утворення та формування статутного фонду, формою власності підприємство є унітарним комунальним некомерційним підприємством, заснованим на комунальній власності територіальної громади міста Запоріжжя, Запорізької області.

Відповідно до Статуту, підприємство виконує наступні види діяльності: планування, експлуатація, ремонт і реконструкція водопровідно-каналізаційного господарства м. Запоріжжя і Запорізького району,

організація безперервної подачі води належної якості [40].

У КП «Водоканал» використовується лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.1). При цій структурі лінійні керівники мають право віддавати розпорядження і приймати рішення за участю функціональних служб (планового відділу, бухгалтерії, відділу кадрів), які виконують покладені на них функції [25]. Генеральному директорові підкоряються усі начальники відділів, цехів, а також обслуговуючий персонал. Кожному керівникові середньої ланки підкоряються фахівці, вони забезпечують кваліфікаційне управління виробництвом і виконання функцій по підготовці і реалізації управлінських рішень [28].

Генеральний директор КП «Водоканал» є одноосібним виконавчим органом підприємства. До компетенції Генерального директора відносяться усі питання керівництва поточною діяльністю підприємства: забезпечення виконання поточних і перспективних планів підприємства; укладення без доручення від імені КП «Водоканал» договорів і інших угод, забезпечення виконання укладених договорів; затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства; підписання фінансово-звітних документів підприємства; відкриття банківських рахунків підприємства; здійснення прийому на роботу працівників КП «Водоканал», укладання з ними, зміна і припинення трудових договорів; в межах своєї компетенції видає накази і дає вказівки, обов'язкові для усіх працівників підприємства; встановлює компетенції заступника директора підприємства; представляє КП «Водоканал» у взаємовідносинах з юридичними і фізичними особами.

Безпосередньо генеральному директорові підпорядковані: головний інженер, головний технолог, помічник директора з адміністративних питань, помічник директора з персоналу і соціальних питань, заступник директора з фінансово- економічних питань, заступник директора по збуту, юридичний відділ, служба АСУ, секретар, відділ матеріально-технічного постачання, а також завідувач канцелярією.

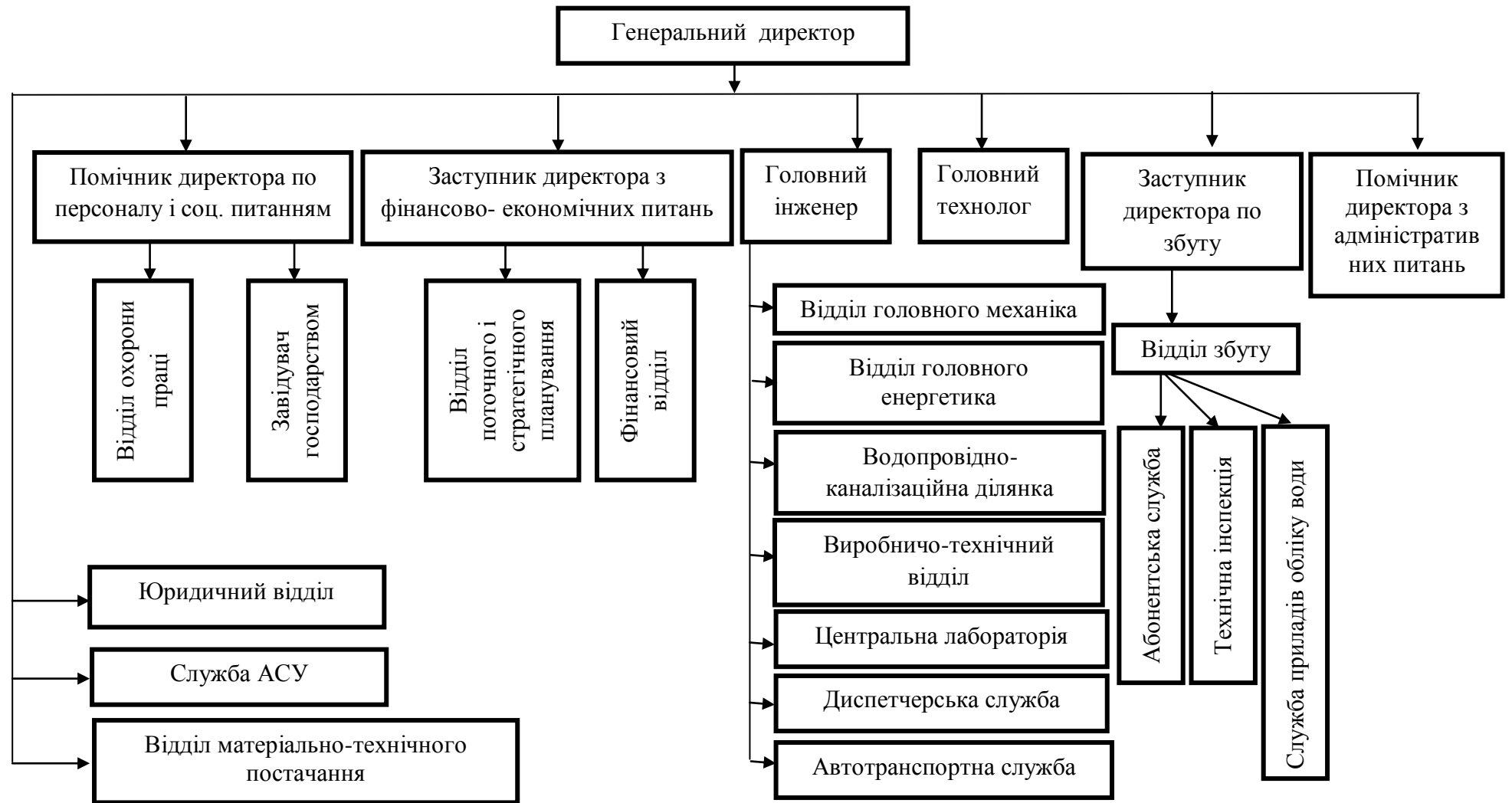


Рис. 2.1. Організаційна структура КП «Водоканал»

Головний інженер є першим заступником директора і призначається на посаду його наказом. Головний інженер здійснює організацію виробництва, технічний розвиток підприємства, організовує роботу автотранспортної служби і несе відповідальність за результати виробничої діяльності підприємства.

Відділ матеріально-технічного забезпечення надає виробництву усі необхідні для його діяльності матеріальні ресурси.

Юридичний відділ забезпечує правову діяльність підприємства.

Відділ збуту забезпечує реалізацію послуг водопостачання і водовідведення, збір абонентської плати за надані послуги та разом з юридичною службою позовну діяльність при несплаті за спожиті абонентами послуги. Підкоряється безпосередньо Заступнику директора по збуту.

Служба АСУ виконує розробку, впровадження в експлуатацію програмного забезпечення; вивчає завдання і функції структурних підрозділів з метою розробки коректних постановок на програмне забезпечення, впроваджує передові апаратно-програмні технології.

Блок з персоналу та соціальних питань забезпечує підбір та розстановку кадрів на підприємстві, займається підготовкою резерву кадрів, атестацією працівників, організацією праці та заробітної плати, проводить застосування ефективних форм і систем сплати праці, матеріального і морального заохочення, займається підвищенням кваліфікації працівників підприємства, організує навчання спеціалістів за рахунок коштів підприємства.

Блок з фінансово-економічних питань займається економічним аналізом основних показників господарської діяльності та розробляє основні планово-економічні показники цієї діяльності, фінансовими потоками, зовнішнім та внутрішнім аудитом.

Помічник директора з адміністративних питань відповідає за організацію керування всіма службами підприємства.

Відділ головного технолога займається розробкою технічної

документації, здійсненням єдиної політики підприємства в області технології виробництва, впровадженням конкурентоздатних технологій.

Завідувач канцелярією здійснює контроль за строками виконання документів та їх правильним оформленням, організовує роботу з реєстрації, обліку, зберігання та передавання до відповідних структурних підрозділів документів поточного діловодства, у тому числі наказів і розпоряджень керівництва, з формування справ та їх здавання на зберігання.

Кожен структурний підрозділ (працівник) КП «Водоканал» має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху. Лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням поєднується з функціональним управлінням. Кожний підрозділ виконує свою частину роботи. Але дуже часто керівники підрозділів не бачать цей процес цілком. Звідси виникають складнощі, непорозуміння, конфлікти між підрозділами, що впливають на процес роботи.

Загалом на підприємстві працює 3065 чоловік, серед яких керівники складають 158 чоловік, спеціалісти – 265, службовці – 25 та робочі 2617.

Основними перевагами організаційної структури КП «Водоканал» є:

- 1) глибока підготовка управлінських рішень;
- 2) звільнення головного лінійного керівника від аналізу проблем;
- 3) можливість залучення консультантів і експертів.

Існують і недоліки:

1) відсутність гнучкості і динамічності, що утрудняє досягнення поставлених цілей;

2) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між функціональними підрозділами, постійна необхідність в узгодженні рішень, що приймаються;

3) недостатня відповідальність, оскільки той, хто приймає рішення, як правило, не бере участь в його реалізації;

4) тенденція до централізації – надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі.

Загалом організаційна структура управління КП «Водоканал» є раціональною, адже відповідає важливим для підприємства вимогам:

- 1) володіє функціональною придатністю, гарантує надійність і забезпечує управління на всіх рівнях;
- 2) має мінімальну кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між органами управління;
- 3) є оперативною, не відстає від ходу виробничого процесу;
- 4) є економічною, мінімізує витрати на виконання управлінських функцій.

На основі даних Балансу (додаток А), Фінансової звітності (додаток Б) та Приміток до річної фінансової звітності (додаток В) проаналізуємо техніко-економічні, економічні показники роботи КП «Водоканал» та фінансову діяльність підприємства [38].

Техніко-економічні показники роботи КП «Водоканал» за 2016-2018 роки приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники роботи КП «Водоканал» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Темп приросту, %	
				2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Випуск продукції в натуральному вираженні, млн.куб.м	363,685	338,975	360,904	93,20	106,50
Реалізована продукція, тис. грн.	154826,200	144131,100	153429,730	93,10	106,50
Вартість основних фондів, тис. грн.	1924014,575	1868668,940	1768868,690	97,12	94,66
Фондовіддача, %	8,05	7,71	8,67	95,78	112,45
Чисельність персоналу, чол.	3105,00	3090,00	3065,00	99,50	99,20
Продуктивність праці, грн.	49863,51	46644,37	50058,64	93,50	107,30
Фонд оплати праці, тис. грн	76437,400	75234,600	74136,500	98,43	98,54
Середньомісячна оплата праці, грн.	5051,46	6028,90	7015,67	98,90	99,30

Як видно з таблиці обсяг виробленої продукції у 2017 році зменшився на 6,8%, проте у 2018 році збільшився на 6,5%, у порівнянні з минулим роком.

Вартість основних фондів протягом трьох років мала тенденцію до зниження: у 2017 році зменшилась на 2,88% у порівнянні з 2016 р., у 2018 році – на 6%, порівняно з попереднім роком.

Протягом 2016-2017 років фондівдача зменшилась, що говорить про неефективність використання основних фондів, проте вже у 2018 році фондівдача зросла на 12,45% у порівнянні з 2017 роком, що є позитивним для підприємства. Чисельність промислово-виробничого персоналу протягом останніх 3 років мала тенденцію до зменшення.

Продуктивність праці у порівнянні з 2017 роком зменшилась на 6,5%, проте у 2018 році збільшилась на 7,3%. Збільшення продуктивності праці відбулося за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції та зменшення чисельності працюючих.

Розмір середньомісячної оплати праці на протязі трьох років мав тенденцію до зниження. Зниження розміру середньомісячної оплати праці відбулося за рахунок зменшення фонду оплати праці.

Коротку економічну характеристику КП «Водоканал» представляє аналіз основних економічних показників діяльності в динаміці за даними бухгалтерської звітності за 2016-2018 роки, які приведені в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці чистий дохід від реалізації у 2017 році зменшився на 7%, проте вже у 2018 році збільшився на 6,5%. Собівартість у 2017 році зменшилась на 6,9%, але у 2018 році зросла на 6,3%. Валовий прибуток у 2017 році зменшився на 7,8%, а у 2018 році збільшився на 8,1%. Чистий прибуток у 2017 році зменшився на 45,1%, у 2018 році збільшився на 50,8%, у порівнянні з минулим роком. Зменшення чистого прибутку відбулось за рахунок зменшення виручки від реалізації. Як видно з таблиці підприємство прибуткове хоч за 2018 рік ним отриманий менший прибуток в порівнянні з 2016 роком.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності МП «Водоканал» в динаміці за
2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Темп приросту, %	
				2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	154826,200	144131,100	153429,730	93,00	106,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	145598,200	135624,400	144235,500	93,10	106,30
Валовий прибуток, тис. грн.	9228,000	8506,700	9194,230	92,20	108,10
Інші операційні доходи, тис. грн.	1493,200	1530,450	1491,974	102,50	97,50
Інші операційні витрати	104,850	103,966	104,795	99,00	100,80
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	12770,550	9086,344	11423,447	71,15	125,70
Податок на прибуток, тис. грн.	4839,710	4729,750	4732,562	97,70	100,05
Чистий прибуток, тис. грн.	7930,840	4356,594	6690,885	54,90	150,80

Метою фінансового аналізу підприємства, є оцінка його фінансового стану з урахуванням динаміки змін, які склалися в результаті господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення чинників, які вплинули на ці зміни [7]. Аналіз фінансової діяльності включає в себе аналіз майнового стану, ліквідності та платоспроможності підприємства [8].

Аналіз майнового стану здійснюється шляхом розрахунку показників:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості.

2. Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітного періоду складають нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітного періоду.

3. Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, і розраховується як відношення первісної

вартості основних засобів, які вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на початок звітного періоду [19].

Ліквідність підприємства – це достатність грошових і інших коштів для оплати боргів у нинішній момент. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Значення коефіцієнту покриття у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення різниці оборотних активів та виробничих запасів до поточних зобов'язань. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Значення коефіцієнта повинно бути у межах від 0,2 до 0,35 [38].

Платоспроможність – можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погашати свої платіжні зобов'язання. Аналіз платоспроможності здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

1. Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до підсумку балансу і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів. Повинен бути більше 0.5.

2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення різниці між оборотними активами та поточними зобов'язаннями до власного капіталу. Показує, яка частина власного капіталу

використовується для фінансування поточної діяльності

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення різниці між оборотними активами та поточними зобов'язаннями до величини оборотних активів і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Повинен бути більше 0.1 [8].

Аналіз фінансової діяльності представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової діяльності КП «Водоканал» за 2016-2018 рр.

Показник	2016		2017		2018	
	на початок	на кінець	на початок	на кінець	на початок	на кінець
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,68	0,68	0,87	0,87	0,76
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0068	-	0,0067	-	0,0072	-
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0015	-	0,0014	-	0,0016	-
Коефіцієнт покриття	1,44	1,39	1,39	1,34	1,34	1,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	1,32	1,32	1,26	1,26	1,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,05	0,05	0,02	0,02	0,43
Коефіцієнт фінансової автономії	0,71	0,63	0,63	0,73	0,73	0,70
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,10	0,10	0,07	0,07	0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,31	0,28	0,28	0,25	0,25	0,24

Коефіцієнт зносу на протязі 2016-2018 рр. має тенденцію до збільшення, що є негативним, оскільки це говорить про збільшення частки зношених основних засобів у загальній їх вартості. Коефіцієнт оновлення основних засобів за останні три роки має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем, оскільки це говорить про підвищення інтенсивності введення в дію нових основних фондів. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився, а у 2018 році порівняно з минулим роком збільшився. Коефіцієнти вибуття основних засобів є меншими за коефіцієнти оновлення основних фондів, що є позитивним для підприємства,

оскільки це говорить про те, що інтенсивність вибуття основних фондів є меншою за інтенсивність уведення в дію нових основних фондів. Коефіцієнт покриття протягом 2016-2018 років був більше 1, це є позитивним, оскільки говорить про те, що підприємство має достатньо оборотних засобів для погашення своїх боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усіх трьох років має тенденцію до зниження, це говорить про зменшення ліквідних активів, якими підприємство може погасити поточну заборгованість. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2016-2018 років становив більше нуля та мав тенденцію до зростання, що говорить про те, що підприємство може погасити своїми коштами негайно частину поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії протягом 2016 – початок 2017 років зменшився, на кінець 2017 збільшився, а на кінець 2018 знов зменшився, однак був вище за оптимальне його значення.

Оскільки цей коефіцієнт протягом всіх трьох років був більший за 0,5, це означає фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнт маневреності власного капіталу з 2016 до початку 2017 року мав тенденцію до зростання, але мав оптимальне значення. З початку 2017 до початку 2018 цей показник зменшився, проте на кінець 2018 року коефіцієнт маневреності знов збільшився до 0,08. Збільшення коефіцієнту маневреності власного капіталу говорить про збільшення частки власних оборотних засобів у складі власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом трьох років мав тенденцію до зниження. Проте був більший за 0,1 що свідчить про забезпеченість власними оборотними коштами.

Ефективність роботи підприємства в цілому характеризують показники рентабельності. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою або спожитими ресурсами [7].

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

1. Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення

чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

3. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

4. Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності [38].

На основі даних Балансу (додаток А) і Звіту про фінансові результати (додаток Б) розрахуємо коефіцієнти рентабельності КП «Водоканал».

Аналіз показників ефективності господарської діяльності підприємства представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ефективності господарської діяльності КП «Водоканал» за 2016-2018 роки

Показники	2016	2017	2018	Нормативне значення
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0041	0,0023	0,0037	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,012	0,007	0,009	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,051	0,030	0,044	>0, збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,063	0,063	0,064	>0, збільшення

Як видно з табл. 2.4. основна маса коефіцієнтів рентабельності має максимальне значення в 2016 році. У 2017 році коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та рентабельності діяльності зменшились. Тенденцію до зростання протягом 2016-2018 років має лише коефіцієнт рентабельності продукції. У 2018 році підприємство отримувало 0,0037 тис.

грн. прибутку з 1 грн. активів, 0,009 тис. грн. прибутку з 1 грн. власного капіталу, 0,044 тис. грн. з чистої виручки від реалізації та 0,064 тис. грн. з 1 грн. витрат. Підприємству необхідно підвищити ефективність господарської діяльності, використання активів та власного капіталу.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, фінансово стабільним. На результатах діяльності підприємства залишила відбиток криза останніх років, проте КП «Водоканал» наздоганяє результати докризового періоду. Тобто економічний потенціал підприємства існує і він розробляється і використовується відділами підприємства на 100%. Щодо технічного потенціалу, то на підприємстві використовується застаріле обладнання, але недоліки його використання коригуються і зменшуються персоналом підприємства «Водоканал».

2.2. Організація, структура та принципи побудови системи мотивації КП «Водоканал»

Система мотивації персоналу орієнтована на формування колективу професіоналів, досягнення співробітниками поставлених цілей і отримання запланованих результатів, а також на розробку і впровадження інновацій [9].

На нарадах і планерках керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах виражається вдячність як окремим працівникам, так і групам. Система заохочення працівників підприємства включає моральну та матеріальну винагороду.

Структура системи мотивації персоналу КП «Водоканал» включає внутрішню і зовнішню мотивацію персоналу. Процеси внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу тісно взаємозв'язані і їх синтез забезпечує ефективну мотивацію персоналу до діяльності.

При внутрішній мотивації нагороду за свої дії людина, що називається,

«має в самій собі»: почуття власної компетенції, упевненість у своїх силах і намірах, задоволення від своєї праці, самореалізації. Внутрішню мотивацію посилює позитивний зворотний зв'язок у формі похвали, схвалення і тому подібне. Зовнішня мотивація залежить від стосунків людини з середовищем (бажання отримати винагороду, уникнути покарання). Вона регулюється зовнішніми психологічними і матеріальними умовами діяльності. Якщо людина працює через гроші, то гроші являються внутрішнім мотиватором, якщо ж переважно із-за інтересу до роботи – зовнішнім мотиватором [36].

Правильно побудована мотивація персоналу є невід'ємною складовою успіху будь-якої організації. Адже умотивовані працівники більш продуктивні і незамінні під час швидких змін.

Принципи побудови системи мотивації КП «Водоканал»:

1. Відкритість і об'єктивність. Будь-яка система стимулювання має бути максимально зрозумілою для усіх співробітників, тобто справедливою.

2. Заохочення за результат. Співробітник повинен бачити зв'язок між результатом своєї праці і заохоченням.

3. Заохочення, а не на покарання. Каральні заходи в порівнянні із заохоченням малоефективні: вони більшою мірою злять і налаштовують робітників, персонал проти організації і керівництва.

4. Переважання і різноманітність нематеріальної мотивації. Дуже багато хто вважає, що єдиний спосіб змусити людей працювати – це маніпуляції із зарплатою. Проте найефективніші системи стимулювання співробітників відрізняються різноманітністю і надлишком нематеріальної мотивації.

5. Підвищення самостійності і відповідальності співробітників. Це приведе до того, що у працівника включаться додаткові «внутрішні двигуни».

6. Стимулювати, а не утримувати. Людям потрібна цікава робота, складні завдання і відчуття відповідальності. А невдоволення зазвичай висловлюють з приводу політики організації, методів керівництва, контролю,

стосунків в колективі, умов роботи, заробітної плати, статусу.

7. Зв'язок типу мотивації з віковими і статусними відмінностями. Матеріальні потреби актуальні для співробітників нижчого і частково середнього ланок. Варто звернути увагу і на вік. Так, молодим потрібний в першу чергу досвід. Для фахівців же старше 40 років на перший план виходять такі чинники, як стабільність і безпека, значить, вони будуть будь-якими шляхами домагатися постійної зарплати.

8. Індивідуальний підхід («адресна» мотивація). Кожна людина унікальна, тому орієнтована на особу система мотивації – найдієвіша, але вона вимагає величезного терпіння і уваги до співробітників.

9. Демонстрація зв'язку результатів праці співробітника із загальними досягненнями організації. Чим краще співробітник обізнаний про діяльність організації, тим активніше він в неї включається.

Таким чином, система мотивації КП «Водоканал» відповідає наступним характеристикам:

1. Гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими та людськими ресурсами.
2. Чесна та послідовна (правила стосуються усіх працівників без винятку).
3. Залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей.
4. Поєднана із загальною стратегією організації.
5. Застосовується комбінація фінансових та не фінансових стимулів.

Відповідно до проведеного дослідження, важливим моментом активізації діяльності персоналу на КП «Водоканал» є розробка системи мотивування праці на ньому.

При оцінці діючої мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві було виділено кілька загальних найбільш істотних недоліків, які потребують виправлення:

- необхідність використання великої кількості матеріальних і нематеріальних стимулів і спроби створення взаємодоповнюючої системи

стимулювання праці у виробничому процесі;

- широке застосування організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку (у самовираженні, реалізації індивідуальності і тощо);

- надання стимулюванню праці у виробничому процесі постійного характеру, а не одиничної акції чи тимчасової кампанії.

Комплексна система мотивування праці персоналу на КП «Водоканал» включає (рис. 2.2.):

- розкриття творчої ініціативи працівника;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення накопичення нових знань і досвіду;
- розширення неформального спілкування;
- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- використання моральних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

В залежності від поставленої перед підприємством мети (досягнення кінцевого чи проміжного результатів) на підприємстві можуть використовуватися прямі методи стимулювання персоналу, які побудовані на засадах стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку.

За першою стратегією працівнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні.

Винагороди за високу продуктивність праці, за трудові успіхи у вигляді надбавок до персонального окладу, інших заохочувальних виплат нараховуються та виплачуються у відповідності до проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому найбільш вагомими

складниками заробітної плати, які підлягають регулюванню і відіграють основну роль у мотивації персоналу, є винагороди за підсумками роботи групи і колективу за рік (за досягнення кінцевих результатів за плановий проміжок часу).



Рис. 2.2. Методи стимулювання праці персоналу у КП «Водоканал»

Дослідження показали, що розподіл колективного доробку між групами і окремими виконавцями виконується без урахування вагомості їх вкладу в досягнення мети системи, та урахування відносних коефіцієнтів реалізації потенціалу групи чи працівника.

Стратегію гарантованого мінімального заробітку використовується підприємством при встановленні цілей на короткі проміжки часу (квартал, місяць). Вона полягає у тому, що працівникам гарантується щомісячна виплата у розмірі, який відповідає досягненим за цей проміжок часу результатам, але не меншому за значення мінімального розміру заробітної

платні.

Крім того, додатковими формами економічного стимулювання на досліджуваному підприємстві є:

- премії за підвищення індивідуальної продуктивності праці, професійні якості, ініціативність виконавця;
- премії за підвищення якості продукції і технології виробництва;
- премії за участь у розробці, впровадженні й освоєнні нової техніки, виконанні організаційно-технічних заходів, застосуванні передових заходів та методів праці;
- навчання за рахунок підприємства та ін.

Важливим засобом стимулювання творчої активності персоналу є виплата винагороди не тільки за пропозиції, що дають помітний ефект, але і за ті, що свідчать про творчий підхід та ініціативність автора, якщо навіть вони не мають значної цінності.

Також істотне значення для стимулювання праці на досліджуваному підприємстві має моральне заохочення.

Найбільш дієвими моральними стимулами на підприємстві є присудження спеціальних почесних звань, видача грамот, медалей і інших знаків відзнаки.

Крім того, важливим напрямом застосування непрямих методів стимулювання результатів праці на підприємстві є організація колективної діяльності. Колективне мислення позитивно впливає на кожного учасника групи оскільки:

- підвищується цілеспрямованість у вирішенні спільних завдань, проблем, над якими група працює;
- з'являється можливість обдумувати проблеми найбільш різнобічно і разом з тим самокритично;
- у результаті обміну думками збагачуються знання і досвід кожного учасника групи;
- накопичується трудовий потенціал;

- зміцнюються міжособові та функціональні контакти і взаємодія працюючих;
- народжується почуття змагання і бажання розвивати особисту майстерність та вміння працювати в цільових групах.

Результатом здійснення на підприємстві комплексу вищеперерахованих заходів є самомотивація, тобто стан, коли прагнення до творчої праці виходить від самого працівника за певних умов, які створює організація.

За результатами дослідження, на КП «Водоканал» крім матеріальних стимулів, на рівень трудової активності персоналу досить сильно впливає такий фактор умов праці як графік, відповідно до якого здійснюється робочий процес на підприємстві.

Нестандартні робочі графіки можна розцінювати і як своєрідні негрошові методи стимулювання активності і результативності працівників.

Достатньо ефективним графіком, що найбільшою мірою відповідає специфіці працівників підприємства є гнучкий графік та скорочений робочий тиждень (підсумований робочий день).

Скорочений робочий тиждень являє собою графік, за яким певна кількість годин протягом робочого тижня відпрацьовується в меншу кількість робочих днів. Тобто можна працювати чотири дні на тиждень, але по 10 годин, або три дні – по 12 годин.

Гнучкий графік для досліджуваного підприємства побудовано різними способами:

- щоденний вибір часу початку і закінчення роботи;
- перемінна тривалість робочого дня.

Разом з тим, велике значення поряд з вибором оптимального режиму роботи для працівника має ефективне використання часу.

Можна виділити три причини, що збільшують перевантаженість працівника:

- малий ступінь делегування відповідальності;

- невірно обрані пріоритети;
- занадто велика заглибленість у повсякденні турботи.

Основним недоліком у існуючій системі матеріального заохочення є недостатнє ув'язування займаної посади працівника з досягнутими результатами в роботі і націлення його на виконання обов'язків і функцій, що впливають з посадової інструкції. Заохочення повинні стимулювати працівника робити самому все необхідне для досягнення намічених стратегічних цілей підприємства.

Ефективна система мотивування праці персоналу у даному контексті повинна включати різні форми, зокрема це і пряма залежність від величини одержаного прибутку, і залежність від зниження витрат на виробництво одиниці продукції, це і залежність зв'язана з ростом продуктивності праці і якості продукції.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи мотивації

Організація управління персоналом на підприємстві.

Персонал КП «Водоканал» залежно від виконуваних їм функцій класифікується на наступні категорії:

1. Робітники – працівники підприємства, безпосередньо зайнятих створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих і транспортних послуг. Робітники підрозділяються на основних та допоміжних.

2. Фахівці – бухгалтера, економісти, юристи інженери, техніки, механіки.

3. Службовці – агенти по постачанню, секретарі – друкарки, табельники, касири та ін.

Високий рівень кваліфікації персоналу підприємства пов'язаний із складністю виконуваних робіт.

До цілей КП «Водоканал» відносяться підвищення рівня соціального захисту працівників, ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці і відпочинку та інше.

До поставлених завдань на підприємстві відноситься підвищення соціального захисту працівників. Цьому сприяють правові акти, регулюючі соціально-трудові стосунки між працедавцем і працівниками на основі узгодження взаємних інтересів сторін: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудовий договір, посадова інструкція.

Підприємство самостійно встановлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. КП «Водоканал» веде політику гарантування стабільності системи оплати праці. Про введення нових і зміну встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

Система оплати праці, прийнята на підприємстві, – почасово-преміальна. Праця працівників КП «Водоканал» оплачується і стимулюється за системою оплати праці, затвердженої генеральним директором за узгодженням з профспілковим комітетом. Заробітна плата кожного працівника визначається виходячи з кваліфікації робітника і службовця, складності виконуваної роботи, відпрацьованого часу, умов праці і особистим вкладом працівника. Заробітна плата працівника, що виконав свої трудові зобов'язання, не може бути нижча прожиткового мінімуму і залежно від якості і кількості витраченої праці максимальним розміром не обмежується. Основні правила оплати праці і преміювання закріплені Положенням про оплату праці.

Посадові оклади керівників, фахівців і службовців встановлюються генеральним директором, відповідно до посади, кваліфікації працівника і оформляються групою по оплаті праці у вигляді штатного розпису.

Тарифна частина заробітної плати нараховується по присвоєному працівникові розряду (окладу) і відпрацьованому часу. Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і привласнення

кваліфікаційних розрядів робітникам робиться по затвердженій тарифікації робіт, погоджених з профспілковим комітетом КП «Водоканал».

За роботу на робочих місцях з особливими умовами праці на підставі атестації робочих місць, робиться доплата в розмірі до 8% до тарифної ставки або посадового окладу.

Оплата праці при відхиленні від нормальних умов праці у вихідні, святкові дні, робота в наднормовий, нічний, вечірній час враховується за рахунок відповідного збільшення додатково оплачуваних часів робочого часу.

Додатково до основного фонду оплати праці нараховується сума по виплатах відповідно до КЗпП (за роботу в нічний час, вечірній час, за роботу з особливими умовами праці), доплати за суміщення робіт і щомісячні премії [1].

Розрахунок заробітної плати робітників і службовців з почасовою оплатою праці робиться за результатами обліку фактично відпрацьованого робочого часу, доплат за наднормові роботи, належних премій та інших виплат. В сучасних системах управління персоналом обов'язково є присутніми наступні процеси: відбір і наймання персоналу, адаптація, мотивація і стимулювання, оцінка персоналу [33].

На досліджуваному підприємстві КП «Водоканал» використовують як зовнішні джерела найму, так і внутрішні. Але більший упор робиться на внутрішні джерела. Перед адміністрацією підприємства у зв'язку зі змінами реорганізацій, поставлено завдання на поступове скорочення чисельності працівників. Тому адміністрація підприємства обходиться без нового відбору. На місця, що природно вивільняються, переводять працівників із скорочуваних посад, стажують, навчають їх. Це набагато вигідніше, ніж створювати цілий відділ по відбору і найму персоналу. Для робіт, що вимагають невеликих тимчасових витрат або невеликий об'єм, адміністрація широко використовує внутрішнє поєднання. Зовнішніми джерелами є випадкові претенденти, що самостійно звертаються із приводу роботи, які

заносяться в картотеку, а також випускники інститутів і університетів.

До ухвалення рішення про прийом на роботу кандидат проходить наступні етапи:

- 1) попередня бесіда з безпосереднім керівником і начальником служби;
- 2) заповнення бланка заяви;
- 3) перевірка послужного списку;
- 4) обов'язковий медичний огляд;
- 5) ухвалення рішення.

На підприємстві «Водоканал» використовується гнучка система формування. Ця система роботи з персоналом орієнтована на створення колективу підприємства з високим потенціалом розвитку включає: звільнення тієї частини людей, яку не зможуть найближчим часом завантажити, і роблять це так, щоб не пішли кращі; витримують жорсткість позиції: заохочення усіх, хто здатний розвиватися, і звільнення усіх, хто не може працювати по новому; активне залучення нових людей, відбираючи суперкадри на КП «Водоканал» намагаються пояснити людям усі свої кроки, пов'язуючи їх з майбутнім підприємства [13].

Найм працівників на підприємство, умови і оплата праці регулюються в КП «Водоканал» колективним договором, або індивідуальними трудовими угодами зі взаємними зобов'язаннями сторін.

Методи відбору працівників на підприємстві відповідають двом найважливішим критеріям: по-перше, вони дають достовірний результат, по-друге, вони надійні, оскільки зважають на виробничу специфіку, розміри, складність і технологічну мінливість. До числа найбільш поширених на досліджуваному підприємстві методів відбору можна віднести: заповнення анкет і написання автобіографій, проведення бесід та різного роду тестів.

Менеджери КП «Водоканал» неохоче розглядають кандидатури випускників вищих учбових закладів, що не мають досвіду роботи у цій галузі. При цьому менеджери підприємства вважають, що простіше знайти нового працівника, чим намагатися утримати старого.

Адаптація персоналу на підприємстві КП «Водоканал» проводиться у формі наставництва. Наказом призначається відповідальний за стажування, який отримує доплату у розмірі 25% від посадового окладу новоприйнятого працівника. Зазвичай її тривалість – близько двох тижнів. Після закінчення стажування комісією оцінюються знання стажиста і оформляється наказ на допуск до самостійної роботи. Така форма адаптації корисна для трьох сторін: для організації, для новоприйнятого працівника, для наставника.

Плюси такої форми адаптації для новоприйнятого працівника: допомога і підтримка впродовж усього процесу стажування; краще розуміння усебічної діяльності організації; розвиток навичок і умінь за рахунок засвоєння чужого досвіду; зменшення вірогідності конфліктів (наставник допомагає вникнути в тонкощі роботи і відношення в колективі); зниження психологічної напруги (з'являється почуття захищеності).

Переваги для наставника: активна участь в розвитку своєї команди, підвищення авторитету і статусу в команді, ріст особистої задоволеності за рахунок успішного виконання функцій, особистий саморозвиток.

Переваги для організації: більш підготовлені кадри, підвищення культурного рівня організації, ефективніша підготовка керівних кадрів, формування позитивного відношення до навчання, зменшення часу адаптації нового співробітника.

На підприємстві КП «Водоканал» існує два відділи, що займаються безпосередньою роботою з персоналом – це відділ кадрів і відділ організації праці. До функцій цих відділів відносяться: контроль над встановленням тарифних розрядів робітникам; складання проєктів, перелік професій і посад для персоналу, зайнятого на роботах зі шкідливими і важкими умовами праці; участь в складанні штатного розпису, контроль над дотриманням штатної дисципліни; проведення підготовки та підвищення кваліфікаційного рівня кадрів; участь в розробці раціональних режимів роботи; організація і проведення систематичного вивчення використання робочого часу усіма категоріями працівників підприємства.

В сукупності дані два відділи виконували наступні функції: розділення і кооперації праці, стимулювання трудової діяльності, планування персоналу, обліку і оформлення персоналу, розвиток персоналу, вивільнення персоналу. У той же час практично не велася робота за наступними напрямками діяльності в управлінні персоналом: відбір персоналу, оцінка персоналу, трудові переміщення персоналу (ротація, робота з резервом).

Таким чином, проаналізувавши локальні нормативні акти, умови колективного договору, угод і трудових договорів можна зробити висновок що, на підприємстві КП «Водоканал» висока міра соціального захисту і повною мірою враховуються нормативно правові акти, що стосуються охорони праці. В цілому документальний супровід кадрової політики побудований вірно, єдине щоб виключити формальність матеріального стимулювання, треба внести зміни в систему нарахувань оплати праці, яка не враховує вкладу кожного працівника, ця залежність є базою для створення дієвої матеріальної зацікавленості працівника в підвищенні ефективності виробництва. В КП «Водоканал» ефективно проводиться адаптація працівника на підприємстві. За короткий час він освоює устаткування, керівну документацію. Інструкції описують алгоритми дій в нестандартних ситуаціях (відключення електроенергії, надзвичайні події) і завжди, згідно з вимогою керівних документів, знаходяться на робочому місці. Усе це дозволяє працівникові швидко влитися у виробничий процес.

Аналіз прийомів та методів мотивування персоналу.

Будь-яка мотиваційна система повинна забезпечувати досить високий рівень оплати і досить високий рівень життя працівника і членів його сім'ї. Усі положення про матеріально-грошове стимулювання мають бути закріплені в офіційному документі [34].

На підприємстві правовим актом, що регулює трудові, соціально-економічні і професійні стосунки між працівниками і працедавцем є Колективний договір, який охоплює усі аспекти стимулювання працівників, як матеріального, так і нематеріального.

На КП «Водоканал» застосовуються наступні методи мотивації персоналу:

1. Організаційно-адміністративні методи:

- регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій,
- використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Управління на підприємстві КП «Водоканал» здійснюється через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно генеральним директором, контроль над їх виконанням покладений на менеджера по персоналу і керівників підрозділів через систему адміністративних заходів трудової дисципліни. Вони регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

Метою є правове регулювання трудових стосунків, захист прав і законних інтересів підприємства і його працівників відповідно до трудового законодавства, Статутом підприємства та іншими актами трудового і господарського законодавства.

На підприємстві здійснюється прямий директивний механізм дії. Стимулом виконання управлінських дій є дисциплінарна відповідальність.

2. Економічні методи мотивації.

Матеріальні методи стимулювання. Для посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні встановлених завдань, підвищенні ефективності виробництва, системою сплати праці передбачається стимулювання підвищення кваліфікації, збільшення об'ємів і якості продукції (робіт); стимулювання спеціальних напрямів господарської діяльності, введено додаткове матеріальне стимулювання працівників.

Працівникам підприємства надаються:

- 1) додаткові відпустки за шкідливі умови праці і ненормований робочий час до 14 календарних днів;

2) додаткові відпустки строком на 3 календарні дні у зв'язку з народженням дитини, похорон близьких родичів, одруженням;

3) один оплачуваний день – 1 вересня (жінкам або самотнім чоловікам, які мають дітей до 10 років).

Підприємство виплачує:

1) матеріальну допомогу у зв'язку зі смертю близьких і надає допомогу в організації поховання;

2) матеріальну допомогу на надання платних медичних послуг, що не входять в перелік страхової медицини;

3) щомісячні виплати жінкам, що перебувають у декретній відпустці.

4) пільговий термін призначення пенсії по шкідливості.

За роботу у вечірній і нічний час робиться фіксована оплата, в розмірі:

1) за роботу у вечірній час застосовується коефіцієнт 1,2 до годинної тарифної ставки працівника;

2) за роботу в нічний час застосовується коефіцієнт 1,4 до годинної тарифної ставки.

За зразкове виконання обов'язків, встановлених трудовим договором, ініціативу, тривалу і бездоганну роботу, значні трудові досягнення видаються премії.

Працівники повністю втрачають премію у випадках здійснення прогулу, появи на роботі в нетверезому стані, розпивання спиртних напоїв на території підприємства, здійснення розкрадання майна підприємства. Повне або часткове позбавлення премії робиться за той період, в якому було здійснено упущення по роботі.

Матеріально-грошове стимулювання:

- преміювання і поздоровлення до свята 9 травня, 23 лютого, 8 березня, новорічні свята, придбання дитячих подарунків.

- робота із звільненими пенсіонерами (поздоровлення, преміювання).

3. Соціально-психологічні методи мотивації.

Нематеріальне стимулювання працівників КП «Водоканал»:

- надається можливість підвищення кваліфікації;
- робочі місця досить оснащені, проте значна частина приміщень потребує ремонту і модернізації;
- страхування працівників від випадків травматизму на виробництві, професійних захворювань;
- оголошення подяки;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження грамотами та іншими відзнаками підприємства.

Таким чином, для мотивації персоналу в КП «Водоканал» використовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Найменшу увагу керівництво приділяє соціально-психологічним методам мотивації.

Визначення оптимальності існуючої системи мотивації.

При оцінці мотиваційної системи персоналу не достатньо перерахувати методи стимулювання, необхідно знати, як вони працюють. У цьому може допомогти персонал підприємства. Відділом кадрів розроблена невелика анкета (додаток Г) «Чи задоволені ви роботою?», на питання якої легко і швидко відповісти, а головне вона покаже, наскільки дієва система мотивації на цьому підприємстві.

У зв'язку з віддаленістю об'єктів та великою кількістю персоналу підприємства, усіх працівників охопити не вдалося, на питання анкети погодились відповісти 100 чоловік, з них 61 чоловік, 39 жінок. У анкетуванні брали участь працівники наступних об'єктів: відділ кадрів, очисні споруди, цех ВіК, відділ збуту, інженери і деякі керівники. У анкетуванні були охоплені усі категорії персоналу від робочих до керівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад персоналу, який брав участь у анкетуванні

Категорія персоналу	Кількість осіб
Керівники	8
Робочі	82
Спеціалісти	7
Службовці	3

Аналіз задоволеності існуючою системою оплати праці і системою преміювання на досліджуваному підприємстві показав, що системою оплати праці працівники підприємства не задоволені (100% опитаних), існуюча система оплати враховує кваліфікацію працівників і умови праці (шкідливість, режим роботи), але основним чинником росту заробітної плати на підприємстві є не ріст ефективності виробництва, а темпи інфляції, оскільки ріст відбувається тільки за рахунок збільшення прожиткового мінімуму.

Положення про преміювання хоч і передбачає виплату премій, але конкретно не обумовлює, ні термінів, ні розмір премії.

Половина опитаних висловила незадоволення умовами праці (комфорт, ремонт приміщень, оснащення робочих місць).

Опитування респондентів показало, що задоволеність роботою на підприємстві в цілому висока, не багато хто хотів би змінити місце роботи, незадоволення в основному висловлювали молоді співробітники з вищою освітою, і це закономірно, адже на підприємстві не ведеться планування кар'єри.

На питання в анкеті, які додаткові послуги з боку підприємства вам потрібні, багато хто хотів би, щоб підприємство виділяло транспорт для доставки персоналу на робочі місця (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Додаткові послуги з боку підприємства, необхідні працівникам

КП «Водоканал», згідно з анкетними даними

% опитуваних	Пропозиції на додаткові послуги
85	Організувати безкоштовні або частково оплачувані обіди
90	Організація транспорту для доставки персоналу на робочі місця
34	Організація спортивно-оздоровчих заходів
27	Ремонт приміщень, комфорт на робочому місці

Аналіз системи мотивації досліджуваного підприємства показав, що

керівництву підприємства слід приділити увагу системі преміювання, розміру заробітної плати, умовам праці працівників (ремонт приміщень, комфорт на робочому місці, оснащення робочих місць необхідними інструментами), організації харчування. Це створює напружену обстановку в колективі, і значно знижує рівень продуктивності праці.

Проведемо аналіз кількісного і якісного складу робочих кадрів на підприємстві.

Усі працівники поділяються наступні основні групи: робітники, керівники, фахівці і службовці.

Виділення диференційованих груп усередині виробничих кадрів пов'язане з необхідністю визначення потреб чисельності працівників, встановлення форм оплати праці і матеріального стимулювання.

Вивчення структурних зрушень у складі персоналу дозволяє виявити основні тенденції в якійсній зміні кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні тенденції в якійсній зміні кадрів

Категорія персоналу	2016	2017	2018	2018 у % до 2016 р.
Всього	3105	3090	3065	98,7
Робочі	2640	2631	2617	99,1
Керівники	164	160	158	96,3
Спеціалісти	273	273	265	97
Службовці	27	26	25	92,6

З даних таблиці, видно, що чисельність персоналу в 2018 році в порівнянні з 2016 роком зменшилася на 40 чоловік. У тому числі чисельність робітників досліджуваного підприємства зменшилася на 23 людини. Так само зменшилася чисельність керівників в порівнянні з 2016 роком відповідно на 6 чоловік.

Проводилось планове скорочення штату за рахунок реструктуризації підприємства.

Наглядно структура КП «Водоканал» на кінець 2018 року представлена на рис. 2.3.

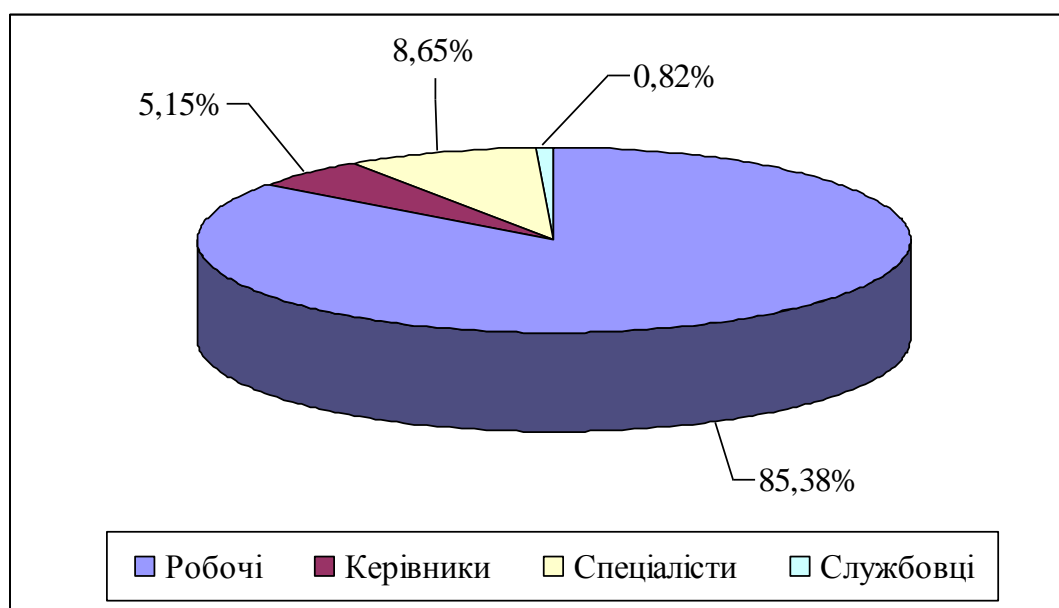


Рис. 2.3. Структура персоналу КП «Водоканал»

Кваліфікований рівень робочих кадрів багато в чому залежить від їх віку і освіти. Тому в процесі кількісного аналізу складу робочих кадрів необхідно провести аналіз зміни у складі робочих кадрів за віком і освітою. Представимо вікову структуру шляхом угруповання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу КП «Водоканал» 2016-2018 роки (у % до загальної чисельності)

Вік, років	2016	2017	2018
Від 16 до 24	7,8	7,4	6,9
25-29	9,2	9,4	8,4
30-39	31,1	31,6	29,6
40-49	34,8	35,5	35,4
50-54	5,9	5,9	9,9
55 та старше	11,2	10,2	9,8

З таблиці 2.8, видно, що на підприємстві найбільша процентна доля відводиться на вік 40-49 років, і вона продовжує збільшуватися за рахунок скорочення долі групи 25-29 річних робочих кадрів. Трохи але, зменшується доля групи 30-39 річних робітників. Надалі це може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства, оскільки 30-39 річні робітники – це

люди з високою мірою кваліфікації і з тривалим стажем і досвідом роботи. Більш наглядно вікова структура робочих кадрів на кінець 2018 року представлена на рис. 2.3.

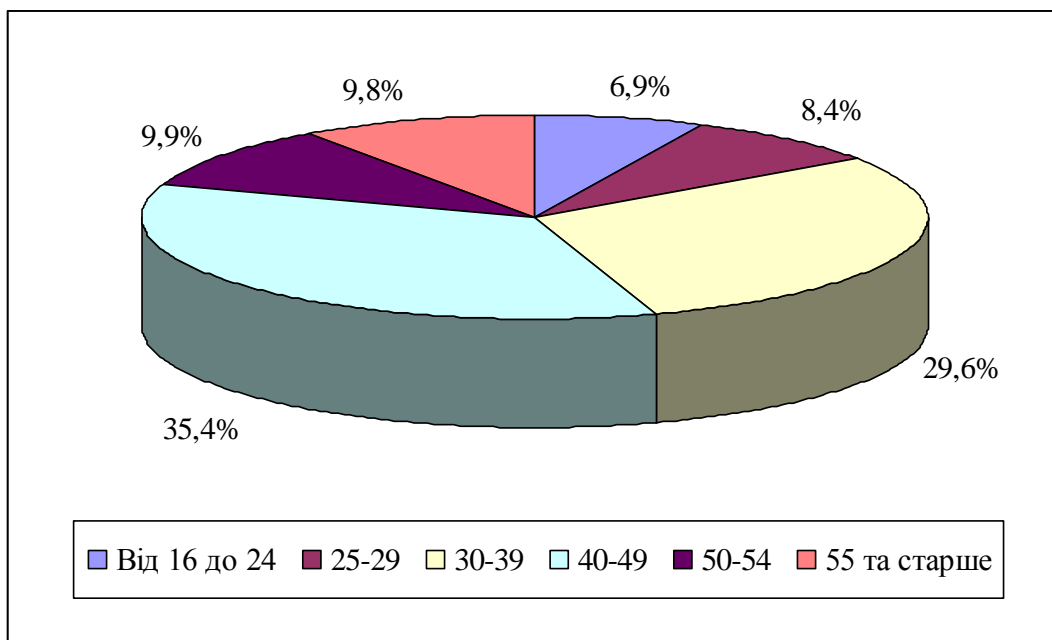


Рис. 2.4. Вікова структура робочих кадрів КП «Водоканал» у 2018 році

Як видно з рис. 2.4 досить велику частку представляє особи передпенсійного віку, на неї доводиться більш питома вага, ніж на вікову групу 25-29 літніх кадрів. Керівництву підприємства необхідно приділяти увагу тому, якими методами і прийомами вони можуть надалі притягати на підприємство молодь.

Далі проаналізуємо склад робочої сили по рівню отриманої освіти. Високий освітній рівень робітників сприяє швидкому освоєнню нових видів робіт. По спостереженню вітчизняних економістів, майже усі робітники із закінченою середньою освітою в 1,5-2 рази швидше переходять до виконання нових операцій, чим робітники з таким же трудовим стажем але, восьмирічною освітою. Існує певна залежність між рівнем освіти і кваліфікацією працівника. Робітники, що отримали професійну підготовку в технічних училищах і середніх спеціальних учбових закладах, скорочують терміни виходу на вищий рівень кваліфікації.

Розглянемо освітню структуру робочих кадрів КП «Водоканал» в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура робочих кадрів за рівнем освіти, %

Рівень освіти	2016	2017	2018	2018 до 2016 (+,-)
Вища освіта	1,8	1,8	1,7	-0,1
Середня спеціальна	10,3	10,4	10,4	+0,1
Середня та неповна середня	87,9	87,8	87,9	0

Аналізуючи показники табл. 2.9, можна зробити висновок, що рівень утворення робочих кадрів впродовж трьох років практично не змінився. Велику частку представляють робітники з середньою і не повною середньою освітою. Звідси витікає проблема тривалішого проміжку часу для виходу робітників на більш високий рівень кваліфікації.

Виявлення причин плинності дозволяє розробляти заходи по їх усуненню і здійснювати контроль за їх проведенням. Проаналізуємо середній розряд робіт по основному виробництву в таблиці 2.10.

З даних табл. 2.10 видно, що упродовж 2016-2018 років середній розряд робіт по основному виробництву вище за середній розряд. Але в той же час різниця між середнім розрядом робіт і середнім розрядом робітників зменшується з року в рік. У 2016 вона дорівнює 0,12, в 2017 році 0,11, в 2018 році – 0,08. Отже, необхідність в підвищенні кваліфікації робочих кадрів зменшується.

Таблиця 2.10

Середній розряд робіт і середній розряд робітників основного виробництва в

КП «Водоканал» за 2016-2018 роки

Найменування показника	2016	2017	2018	Відхилення 2018 від 2016 р.
Середній розряд робітників на початок року	3,44	3,5	3,56	0,12
Середній розряд робітників на кінець року	3,5	3,56	3,68	0,18
Середній розряд робітників	3,47	3,53	3,62	0,09
Середній розряд робіт по основному виробництву	3,59	3,65	3,7	0,11

Таким чином, можна зробити висновок, що існуюча система мотивації є неоптимальною і потребує коригування.

Визначення недоліків в системі мотивації та управління персоналом підприємства.

Основний недолік системи мотивації КП «Водоканал» полягає в тому, що керівники даного підприємства розглядають систему стимулювання у вузькому спектрі стимулів, а працівники – у більш широкому. Керівники зазвичай відносять до стимулів три класичні групи: методи матеріального стимулювання, соціальний пакет – оплата підприємством в процентному співвідношенні виконання зобов'язань перед своїми працівниками і методи морального стимулювання, що знаходять вираження, в принципі, в різних засобах морального заохочення (винесення подяки, нагородження почесною грамотою та інше). Працівники ж найчастіше розглядають систему стимулювання в більш широкому спектрі, додаючи до цього такі групи, як: методи організаційного стимулювання, умови праці, стиль керівництва.

Основним чинником росту заробітної плати є не ріст ефективності виробництва, а темпи росту інфляції. Отже працівники не зацікавлені в підвищенні ефективності праці.

Використовується почасова оплата праці, при тому, що зрештою важливий кількісний результат. Це також призводить до значного зниження продуктивності праці.

Неповне використання здібностей працівників, відсутність системи просування працівника по службі і розвитку кар'єри знижує зацікавленість і продуктивність праці.

Слабкість діючої системи стимулювання полягає в тому, що у КП «Водоканал» система мотивації реалізується частково. Всі виплати носять соціальний характер, незважаючи на рентабельність підприємства та розроблені Положення про матеріальне стимулювання. Положення про преміювання хоч і передбачає виплату премій, але конкретно не обумовлює, ні термінів, ні розмір премії.

Таким чином, провівши аналіз недоліків у діючій системі мотивації діяльності персоналу на прикладі КП «Водоканал» можна зробити висновок, що на даному підприємстві рідко використовуються методи оцінки працівниками системи стимулювання. Тобто виходить мотиваційно-стимулюючий парадокс: працівникові адресується якийсь набір формальних стимулів, а як вони реалізуються, нікого не цікавить. Від працівника очікуються тільки результати роботи. Тому система мотивації досліджуваного підприємства потребує серйозного вдосконалення.

Що стосується недоліків системи управління персоналом, то тут можна помітити, що в службі управління персоналом не забезпечена достатня пропускна спроможність телефонних ліній, що дозволяє потенційним працівникам додзвонитися. Тут же не сформована база внутрішнього і зовнішнього резерву кандидатів.

Можна відмітити також і вікове розділення при прийомі на роботу. Це, звичайно, має свої плюси (наявність досвіду роботи), але і ряд мінусів. Такий відбір відсіває енергійних, активних, легко інтегрованих в організацію претендентів.

Ще один мінус – це відсутність довгострокового планування, тобто підбір кадрів здійснюється тільки на той момент, коли виникає гостра необхідність заповнення вакансій. При цьому допускається ряд помилок: запізнювання в забезпеченні виробничого процесу необхідними кадрами, прийом персоналу, який не зовсім відповідає вимогам із-за термінової потреби в прийомі. Вказані недоліки є мінусом в системі управління персоналом на підприємстві. Усунення цих мінусів могло б привести до рішення багатьох проблем.

Керівництву необхідно звертати увагу на приведені вище недоліки, оскільки у результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності КП «Водоканал».

Таким чином метою управління економічною ситуацією, що склалася, повинно стати, передусім, збільшення зацікавленості персоналу в підвищенні

результативності функціонування підприємства. Для досягнення потрібного ефекту необхідно змінити діючу систему мотивації персоналу шляхом розвитку наявних і впровадження нових форм морального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО ВОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА КП «ВОДОКАНАЛ»

3.1. Оптимізація системи мотивації на КП «Водоканал»

Аналіз існуючої системи мотивації персоналу на КП «Водоканал» показав, що потрібні певні зміни системи мотивації персоналу, а саме системи оплати праці, підвищення ефективності нематеріального стимулювання.

Одним з недоліків процесу мотивації в КП «Водоканал» є відсутність дієвих методик вивчення мотивів персоналу, відповідної інформації. Вдосконалення мотивації повинне ґрунтуватися на даних прикладних досліджень, які прояснювали б характеристики, якості персоналу, його спрямованість, потреби.

За даними анкетування, проведеного працівниками служби відділу кадрів КП «Водоканал», було виявлено, що головними причинами звільнення працівників підприємства є:

- 1) низька заробітна плата;
- 2) незадоволення колективом (іноді і керівником);
- 3) нестабільне положення працівника на підприємстві;
- 4) відсутність перспективи просування по службових сходах.

Для того, щоб працівник закріпився на робочому місці, можна запропонувати звернути увагу керівника КП «Водоканал» на деякі нюанси цього питання.

По-перше, психологічний аспект. Те, як людина відчуває себе внутрішньо на робочому місці. Грамотний керівник повинен донести до кожного працівника його необхідність і значущість в справах підприємства. КП «Водоканал» працює не лише завдяки основному виробництву, але і силами інших допоміжних і обслуговуючих підрозділів. Кожен працівник,

виконуючи свої обов'язки, вносить свій внесок у розвиток підприємства [4].

Одним з основних способів створення комфортного психологічного стану та зменшення плинності кадрів є застосування нематеріального стимулювання, що має на увазі під собою дії керівника із заохочення або покарання співробітника, а так само застосування методів стимулювання, не пов'язаних з прямим витрачанням грошових коштів. Ці методи не грошового стимулювання, які орієнтовані на рішення економічних проблем працівника, спрямовані на якнайповнішу реалізацію наявного трудового потенціалу працівника, охоплюючи його особисті інтереси.

Саме психологічні бар'єри встають на шляху прогресивних перетворень в КП «Водоканал», які породили плинність кадрів і нездорову психологічну атмосферу в колективі, провокуючи конфлікти і виконання обов'язків з низькими показниками якості.

Можна виділити наступні основні напрями удосконалення використання соціально-психологічних методів в мотивації персоналу КП «Водоканал»:

1. Розвиток організаційної культури підприємства (система загальних для усього персоналу ціннісних орієнтацій і норм). Висока організаційна культура допомагає підприємству двома способами. По-перше, вона визначає поведінку робітників. Вони знають що від них очікують і як діяти в ситуації, що склалася. По-друге, дає робітникам відчуття цілі, стратегії її досягнення, філософії та спонукає їх добре ставитись до свого підприємства. Вони знають, чого їх підприємство бажає досягти і як вони в цьому повинні йому допомогти.

Основні інструменти: Статут підприємства, відкриті принципи керівництва і організації підприємства, демократичний стиль керівництва.

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

3. Обслуговування персоналу (усі форми соціальних пільг, послуг і

переваг, що надаються працівникам, безкоштовне харчування, оплата транспортних витрат, організація спортивно-оздоровчих заходів).

Інструменти: безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку і розвантаження, зайняття спортом, турбота про працівників, що потребують допомоги.

Цілі, що досягаються: соціальна захищеність і інтеграція з підприємством, підвищення трудової активності.

4. Залучення персоналу до ухвалення рішень (узгодження з працівником певних рішень, що приймаються на робочому місці, в робочій групі). Оскільки підлеглий знає усі нюанси і тонкощі своєї роботи його порада може виявитися дуже корисною. До того ж рішення розроблені за участю підлеглого виконуватимуться їм з більшою точністю, це дозволить поліпшити відношення з персоналом і збільшити ефективність управління.

Інструменти: делегування відповідальності, добровільна участь в ухваленні рішень.

Цілі, що досягаються: участь в ухваленні рішень на робочому місці, залучення до справ підприємства.

5. Організація робочого місця (оснащення робочих місць технічними, ергономічними і організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників). Вивчення умов праці грає велику роль в підвищенні престижу організації. Матеріальна зацікавленість не завжди висувається на перший план, працівник, який відчуває дискомфорт на робочому місці, постарается змінити роботу. Працівника цікавлять тривалість робочого дня, тижня, можливість перерв в роботі. Організація харчування в обідню перерву. Важливу роль грає відношення начальства до пропозицій про благоустрій робочого місця. Умови праці, окрім престижу організації і як наслідок плинність кадрів, роблять величезний вплив на відношення працівників до виконуваних обов'язків, продуктивність і якість виконуваної роботи.

Інструменти: технічні і організаційні допоміжні засоби, фізіологічні і

психологічні елементи умов праці.

Цілі, що досягаються: задоволеність станом робочого місця, задоволення від роботи і якісніше виконання завдання.

6. Інформування працівників (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства). Погана обізнаність працівників про те, що відбувається в організації, про перспективу рішення найважливіших проблем, що зачіпають їх інтереси, не лише погіршує психологічний клімат в організації, знижує рівень їх довіри до керівництва, але і самим негативним чином впливає на трудову мотивацію персоналу. Інформування працівників по широкому колу виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії, є ефективним інструментом підвищення їх задоволеності роботою і зацікавленості в кінцевих результатах, формування у них почуття причетності до справ підприємства.

Інструменти: виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу [35].

Цілі, що досягаються: інформованість про справи підприємства, мислення і діяльність з позиції інтересів підприємства.

7. Оцінка персоналу (система планомірної і формалізованої оцінки персоналу за певними критеріями). Оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей. До того ж, саме оцінка персоналу виступає засобом, що дозволяє визначити реальний стан кадрового складу в аспекті його сильних та слабких сторін, перспектив подальшого розвитку, ступень відповідності цілей працівників цілям підприємства.

Інструменти: різні методи оцінки результатів праці і можливостей працівника.

Цілі, що досягаються: позитивний вплив на поведінку, відповідальність за свої дії.

На КП «Водоканал» необхідно впровадити і регулярно проводити планування кар'єри працівників. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал

співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи по плануванню кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні заходи по плануванню кар'єри для різних суб'єктів планування

Суб'єкт планування	Заходи по плануванню кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір до резерву Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотним чином позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом в цілому і індивідуальною кар'єрою кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе увесь попередній позитивний досвід, а також перераховані і інші конструктивні підходи і принципи. Тільки за умови дотримання такої концепції можна в повному об'ємі реалізувати місію управління кар'єрою –

досягнення гармонії між інтересами організації і потребами людини.

Пропозиція підприємству можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більше деталізованих консультаційних послуг з вдосконалення подальших планів просування по службі. Ці програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотну мотивуючу дію.

Розробка системи кар'єрного просування на підприємстві «Водоканал» представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Проект системи кар'єрного просування на КП «Водоканал»

Створювана програма по можливостях просувань на КП «Водоканал» повинна включати наступні послуги:

- 1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна для зайняття посади;
- 2) вказувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на вакантні місця;
- 3) допомагати працівникам встановлювати цілі кар'єри;

4) заохочувати осмислений діалог між працівниками і їх керівниками про цілі кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичної мотивуючої дії повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для усіх працівників;
- модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що потрібні зміни.

Спільною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними або майбутніми можливостями просування, наявними на підприємстві.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючої дії системи управління кар'єрою є формування хорошої комунікаційної системи на підприємстві. У КП «Водоканал» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте сповіщення на дошці оголошень.

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не лише про вільні місця, але і про переміщення, що дійсно відбуваються, і просування;
- інформація дається не менше чим за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила обрання відкриті і обов'язкові для усіх;
- стандарти відбору і інструкції формулюються чітко і ясно;
- кожен має можливість спробувати свої сили :
- працівники, які претендують, але не отримали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на КП «Водоканал». В цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу

керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коригування використовуваних методів і систем мотивації.

Таким чином, добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, дати інформацію про відповідні можливості кар'єри усередині підприємства і поєднувати потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи може зменшити застарівання людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

По-друге, економічний аспект.

Одним з основних способів зменшити плінність кадрів є матеріальне стимулювання.

В першу чергу це заробітна плата – компенсація трудового вкладу працівників в діяльність підприємства. Гроші являються досить сильним мотиватором тільки у тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв'язок між результатами своєї роботи і оплатою праці. Необхідно правильно оцінити роботу фахівця і виразити це з фінансової точки зору, не заподіюючи збитку організації.

Вплив системи матеріального стимулювання, яка діє в організації, на мотивацію і робочу поведінку персоналу значною мірою опосередковано тим, наскільки справедливою вона сприймається працівниками, наскільки безпосередньо, на їх думку, оплата праці пов'язана з робочими результатами. Заохочення також повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчули себе обділеними і не почали б працювати гірше.

Система матеріального стимулювання, окрім зарплати і премій (бонусів), може включати пенсійні накопичення, участь і прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безвідсоткові позики на купівлю будинку або машини, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника і тому подібне, які в цьому підприємстві не

використовуються.

Розробка і впровадження справедливої і відповідної для організації і для працівників системи оплати за виконану роботу може бути важливим чинником підвищення рівня трудової мотивації персоналу і зростання ефективності підприємства в цілому.

Система мотивації персоналу КП «Водоканал» дозволяє зробити висновок про те, що для підвищення рівня економічного стимулювання існуюча на сьогодні система оплати праці має бути доповнена активною участю працівників в прибутку організації і побудовою управління персоналом по цілях, на підставі досягнення яких оцінюватиметься ефективність праці кожного працівника.

В цілях ефективного економічного стимулювання співробітників підприємства КП «Водоканал» необхідно розробити нову систему оплати праці, в першу чергу необхідно провести оцінку:

1) зовнішнього середовища і зрозуміти, яка ваша фірма по відношенню до інших, тобто порівняти рівні оплати праці, компенсаційні пакети, корпоративні культури і так далі;

2) внутрішнього середовища і спробувати визначити, яким чином змінюватиметься споживчий кошик, які можуть виникнути інфляційні процеси і тому подібне.

Після цього виконати наступне:

1) розділити фонд оплати праці на дві складові (перша, яка виплачується за рахунок собівартості, і друга, яка виплачується за рахунок прибутку) і визначити, яка доля постійних і змінних витрат на оплату праці відноситься на собівартість;

2) розділити увесь персонал по категоріях (керівники, ІТП, службовці і так далі) і визначити питому вагу кожної групи;

3) визначити, чи було зроблено нормування праці, чи є нормативи, і якщо так, то коли робилося останнє нормування.

В даному випадку було б розумно говорити про оцінку після

досягнення певного результату:

1) визначити, чи робилася на підприємстві КП «Водоканал» атестація персоналу і чи є ця процедура складовою корпоративної культури;

2) оцінити, наскільки розвинена сама корпоративна культура в плані різного роду мотивацій;

3) і головне, що необхідно зробити перед розробкою системи оплати праці – оцінити персонал підприємства.

Критерії оцінки різні: це і вік, і освіта, і співвідношення кількості чоловіків і жінок на підприємстві та інше.

Оцінка персоналу потрібна з тієї простої причини, що незнання потенціалу співробітника часто веде до його нульової ефективності.

Основними методами оцінки є:

- анкетування;
- проведення співбесіди, за результатами якої виявлятимуться ті або інші проблеми;
- соціологічні опитування;
- спостереження;
- тестування;
- експертна оцінка;
- створення «критичного інциденту», в процесі якого виявляється поведінка співробітників в критичній ситуації;
- ділова гра, в ході якої може проводитися або аналіз знань, або, за допомогою «мозкового штурму», виявлення генераторів, ініціаторів і виконавців;
- аналіз дій в конкретній ситуації, в процесі якого перевіряється спосіб рішення поставленої задачі;
- програмований контроль, в ході якого за допомогою системи питань оцінюються інтелект, здібності співробітника і так далі.

Після того, як визначено місце і можливості усіх співробітників, необхідно переходити до формування системи оплати праці.

Результатом виконаної роботи буде те, що, поєднуючи відрядну, почасову і заохочувальну оплати, підприємство зможе привести свою систему до досконалості.

Системи, форми і види оплати праці, як і будь-яка з систем сучасного підприємства має бути економічно обґрунтованою. Інакше вона втрачає свою ефективність і не сприяє розвитку бізнесу, а часом і наносить йому значний збиток.

Серед систем, спрямованих на стимулювання зростання ефективності виробництв, одне з перших місць належить системам, що стимулюють підвищення продуктивності праці.

Принцип дії систем преміювання ґрунтується на зіставленні норм активного (заздалегідь обумовленого) рівня підвищення продуктивності праці, витрат сировини, матеріалів і тому подібне з практичними результатами праці працівників. Розміри премій за цими показниками складають 5-10% місячного заробітку.

У політиці заробітної плати використовують і систему заслуг. Система «Оцінки заслуг» призначена для встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, але за різні показники якості роботи.

Чинники, по яких оцінюються працівники, можуть бути виробничими (виконання норм, рівень браку, використання робочого часу і так далі) і особовими (ініціативність, трудова і творча активність, перейняття на себе відповідальності за рішення на виробництві, уміння працювати в колективі і тому подібне).

Методи оцінки заслуг працівників різні – бальна оцінка, анкетування, експертна оцінка, угруповання працівників за результатами оцінки їх роботи. «Оцінка заслуг» знайшла велике поширення в різних країнах.

Цілі колективу КП «Водоканал» складаються з цілей кожного його учасника, які можуть бути дуже різноманітні, за винятком однієї – вони прийшли на це підприємство, щоб отримувати дохід від тієї діяльності, якою вони професійно займаються, тобто вони зацікавлені в роботі на цьому

підприємстві. Це дуже важливо, оскільки зацікавленість є єдиним інструментом, що дозволяє впливати на параметри праці [35].

До тих пір, поки працівник зацікавлений в роботі на цьому підприємстві, його праця є якісною і найбільш ефективною. Таким чином, перше і найважливіше завдання реформування оплати праці в КП «Водоканал» можна сформулювати як «зацікавленість працівника в кінцевих результатах діяльності підприємства».

В якості механізму системи мотивації і зниження плинності запропонована безтарифна система оплати праці, що включає елементи атестації і орієнтована на ринкову вартість робіт. У пропонованій системі оплати праці зарплата працівника складається з базової частини і надбавок, залежних від особистого трудового вкладу і результатів діяльності підприємства. У пропонованій системі оплати праці враховуються усі основні принципи заробітної плати, що дозволить підвищити задоволеність працею і активність працівників, згладити протиріччя між суб'єктами трудових відносин. При безтарифній системі оплати праці відбивається тенденція відмови від гарантованих тарифних ставок, робиться спроба пов'язати заробітну плату з попитом на продукцію підприємства і її конкурентоспроможністю [3].

Безтарифна система допоможе в КП «Водоканал» здолати зрівняльність в оплаті праці і здолати протиріччя між інтересами окремого працівника і колективу в цілому. Нова безтарифна система оплати праці в КП «Водоканал» буде спрямована на ув'язку розміру зарплати з реальними надходженнями за реалізовану продукцію і своєчасність її виплати. Це досягатиметься за допомогою нормативного методу формування заробітної плати. В КП «Водоканал» необхідно встановити загальний норматив фонду заробітної плати (y % від об'єму реалізації).

Нова система побудована на тому, що кожен структурний підрозділ має базовий фонд оплати праці (ФОП). Розподіл виділеного ФОП усередині підрозділу робиться на підставі нормативних документів, розроблених для

кожного підрозділу.

Для того, щоб безтарифна система використовувалася ефективно в КП «Водоканал», необхідно:

1. Видання наказу по підприємству про підготовку до переходу на нову модель оплати праці, в якій викладаються головні причини необхідності перетворень в організації заробітної плати, суть і достоїнства новообраної системи стимулювання, головні заходи, які необхідно реалізувати.

2. Розробка положення про впровадження безтарифної моделі заробітної плати. Після розробки сітки співвідношень в оплаті праці різної якості слід ретельно продумати і відбити в положенні про впровадження нової моделі зарплати механізм визначення конкретних значень коефіцієнтів кваліфікаційного рівня (K_{ky}) в діапазоні їх «вилок». Кожен працівник повинен знати, за які досягнення і упущення в роботі і якою мірою значення його співвідношення K_{ky} можуть збільшитися або зменшитися. Ще один важливий аспект – моральне стимулювання. Воно у поєднанні з матеріальним заохоченням – потужний стимул розвитку можливостей особи. Запропонована модель враховує і цю обставину, оскільки колективне визначення співвідношення в оплаті праці – не лише визначення матеріальної винагороди, але і міра визнання цінності праці працівника, його трудового вкладу в загальні результати роботи підприємства. В умовах розподілу заробітної плати по заздалегідь встановленим гарантованим ставкам і окладам досягти цього складно.

3. Видання наказу про перехід на нову модель оплати праці.

4. Аналізується ефективність організації оплати праці. Через певний час після впровадження моделі доцільно дати попередню оцінку дієвості нововведення в системі організації матеріального стимулювання, виявити недоробки і внести відповідні корективи. [32].

У основі запропонованої моделі організації заробітної плати – співвідношення в оплаті праці різної якості (залежно від кваліфікаційних груп працівників, розрядів робітників, професій, посад і т. п.). З урахуванням

цих співвідношень і слід розподіляти потім засоби, призначені на оплату праці (ФОП), між працівниками, використовуючи для цього наступну формулу розрахунку розмірів заробітної плати (3.1):

$$Z_{ni} = K_{cp} \cdot \text{ФОП} / K_{kp} \cdot n \quad (3.1)$$

де Z_{ni} – розмір заробітної плати і-го працівника;

n – загальна чисельність працівників підприємства;

K_{kp} – коефіцієнт, що показує в скільки разів оплата праці цього працівника вища за мінімальну (3.2);

K_{cp} – середній коефіцієнт співвідношень в оплаті праці на підприємстві;

ФОП – об'єм коштів, призначених на оплату праці.

$$K_{cp} = Z_{Pi} / Z_{P_{min}} \quad (3.2)$$

де Z_{Pi} – середня заробітна плата і -го працівника за досить тривалий період часу, передуючий введенню безтарифної системи оплати праці;

$Z_{P_{min}}$ – середня заробітна плата працівника з найнижчим рівнем плати за той же період.

Формула 3.1 показує, яку долю єдиного фонду оплати праці повинен отримати конкретний працівник згідно з його кваліфікованим рівнем і якістю праці.

Розрахуємо безтарифну систему оплати праці на прикладі цеху ВіК (водопостачання і каналізації), у складі якого 153 робітника. Для впровадження безтарифної системи в КП «Водоканал» усі працівники повинні пройти атестаційну комісію і кожному привласнюється базовий кваліфікаційний коефіцієнт.

Приклади критеріїв дооцінки трудового вкладу для робітників виробничих цехів представлені в таблиці 3.3.

Дооцінку трудового вкладу працівника може проводити у відділах

КП «Водоканал» управління і цехах для цехових фахівців – начальник відділу і начальник цеху. Для робочих основних цехів – змінний майстер, механік цеху, начальник цеху.

Таблиця 3.3

Система критеріїв дооцінки трудового вкладу робочих КП «Водоканал»

Основні показники, що підвищують базовий коефіцієнт	Основні показники, що знижують базовий коефіцієнт
Виконання змінних завдань і місячних завдань в заданому об'ємі	Не виконання змінних завдань і місячних завдань в заданому об'ємі
Відсутність збоїв технологічного режиму	Порушення правил техніки безпеки
Виконання функції відсутнього працівника	Порушення трудової і виробничої дисципліни
Стаж роботи на цій посаді більше 5-и років.	Не дотримання технологічних режимів роботи установки, порушення трудової дисципліни.
Виконання графіку	Зрив виконання графіку
Висока якість профілактичних робіт	Вихід з ладу і простий устаткування з вини працівника

Доцільно організувати у відділах виборну «трійку» представників трудового колективу для розгляду і затвердження дооцінки трудового вкладу кожного працівника КП «Водоканал».

Мінімальний розмір заробітної плати складає 4173 грн. Виходячи зі встановленого розміру посадових окладів і мінімальної оплати праці, можна розрахувати коефіцієнт $K_{ку}$. Розрахунок коефіцієнта $K_{ку}$ для цеху ВіК представлено в таблиці 3.4.

Використовуємо варіант пропорцій фонду оплати праці, що склалася на підприємстві, по підрозділах ФОП:

- 1) ремонтно-будівельна ділянка (РБД) – 7% загального фонду оплати праці КП «Водоканал»;
- 2) ремонтно-механічний цех (РМЦ) – 9%;
- 3) служба КВП (контрольно-вимірювальні прилади) – 10%;
- 4) цех ВіК – 5%;
- 5) автотранспортний цех – 9%;
- 6) відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП) – 8%;

- 7) енергоділянка №1 – 14%;
- 8) енергоділянка №2 – 13%;
- 9) управлінський персонал – 25 %.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнтів $K_{кр}$ для цеху ВІК

Найменування посади	розряд	Заробітна плата, грн.	Розрахунок коефіцієнта $K_{кр}$
1	2	3	4
Електрозварник	6	8000	8000/941=3,18
Електрозварник	5	7900	7900/941=3,08
Електрозварник	4	7750	7750/941=2,92
Електрозварник	3	7000	7000/941=2,12
Слюсар	6	7020	7020/941=2,14
Слюсар	5	7000	7000/941=2,12
Слюсар	4	6800	6800/941=1,91
Слюсар	3	6750	6750/941=1,86
Електромонтер	6	6800	6800/941=1,91
Електромонтер	5	6700	6700/941=1,8
Електромонтер	4	6650	6650/941=1,75
Електромонтер	3	6580	6580/941=1,68
Фрезерувальник	5	7000	7000/941=2,12
Фрезерувальник	4	6800	6800/941=1,91
Фрезерувальник	3	6650	6650/941=1,75
Токар	4	6800	6800/941=1,91
Токар	3	6680	6680/941=1,78
Машиніст	5	7050	7050/941=2,18
Машиніст	4	7025	7025/941=2,15
Машиніст	3	7000	7000/941=2,12
Оператор	5	7010	7010/941=2,14
Оператор	4	6850	6850/941=1,96
Оператор	3	6700	6700/941=1,8

Фонд оплати праці КП «Водоканал» отриманий як норматив у розмірі 48% від об'єму реалізованої продукції за вересень 2018 року – 6137189 грн.

Розподіл фонду оплати праці за вересень 2018 р. представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл фонду оплати праці за вересень 2018 р.

Підрозділ	Сума ФОП
РБД	429603
РМЦ	552347
КВП	613720
Цех ВіК	306859
автотранспортний цех	552347
ВМТП	490975
Енергоділянка № 1	859206
Енергоділянка №2	797835
Управлінський персонал	1534297
Всього	6137189

Тепер можна зробити розрахунок заробітної плати працівників, чії кваліфікаційні коефіцієнти наводилися вище. Розрахунок оплати праці за місяць працівників цеху ВіК представлений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок оплати праці працівників цеху ВіК за місяць по безтарифній системі

Найменування посади	Розряд	Кількість працівників	Сума балів по $K_{кв}$	Доля фонду оплати праці на 1 бал	Сума оплати праці, грн.
1	2	3	4	5	6
Електрозварник	6	6	19,1	953,87	18219
Електрозварник	5	5	15,4	953,87	14690
Електрозварник	4	5	14,6	953,87	13927
Електрозварник	3	7	14,8	953,87	14117
Слюсар	6	10	21,5	953,87	20508
Слюсар	5	12	25,5	953,87	24324
Слюсар	4	12	22,9	953,87	21843
Слюсар	3	5	9,3	953,87	8871
Електромонтер	6	5	9,5	953,87	9062
Електромонтер	5	7	12,6	953,87	12019
Електромонтер	4	6	12,5	953,87	11923
Електромонтер	3	6	10	953,87	9539
Фрезерувальник	5	8	17	953,87	16216

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Фрезерувальник	4	7	13,3	953,87	12686
Фрезерувальник	3	8	14	953,87	13354
Токар	4	6	11,4	953,87	10874
Токар	3	5	8,9	953,87	8489
Машиніст	5	6	13	953,87	12400
Машиніст	4	7	15	953,87	14308
Машиніст	3	8	17	953,87	16216
Оператор	5	7	14,9	953,87	14213
Оператор	4	3	5,9	953,87	5628
Оператор	3	2	3,6	953,87	3433
Всього	-	153	321,7	-	306859

Дані таблиці 3.6 наочно демонструють простоту розрахунку заробітної плати при застосуванні безтарифної оплати праці в КП «Водоканал».

Таким чином, при застосуванні безтарифної системи будуть знижені витрати на оплату праці в собівартості продукції на 490230 грн. (74136500 – 73646270), а працівник буде зацікавлений в кінцевих результатах своєї праці, оскільки від цього залежить його заробітна плата.

Повністю виключаються безліч премій і доплат, значно спрощується праця бухгалтера розрахункової групи КП «Водоканал».

Перелік заходів по удосконаленню системи мотивації праці підприємства «Водоканал» представлений в таблиці 3.7.

Для формування ефективної системи мотивації в організації потрібно наявність певних чинників і умов, які дозволяють удосконалювати наявну концепцію і методологію стимулювання праці. Серед них:

- наявність в організації професійно придатного і стійкого колективу співробітників;
- діяльність органів управління, посадовців середньої і старшої управлінської ланки (підсистема, що управляє) по формуванню розвиненої системи мотивації в організації;

- задіявання сталих методів управління персоналом підсистемою, що управляє, не лише по відношенню до керованої підсистеми (підпорядкований персонал), але і відносно себе;
- існування системи мотивації, спрямованої на формування первинної зацікавленості працівників в роботі (переважання гігієнічних чинників);
- наявність об'єктивних умов, що обґрунтовують та дозволяють провести позитивні зміни наявної системи мотивації в організації;
- існування стійких традицій і досвіду управління персоналом в цій організації;
- реалізація заходів розвитку персоналу: підвищення професійного статусу, навчання і перепідготовка тощо.

Таблиця 3.7

Перелік заходів по удосконаленню мотивації праці

Найменування заходів	Очікуваний результат
1. Впровадження безтарифної системи оплати праці.	Зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків.
2. Інформування працівників	Підвищення задоволеності роботою і зацікавленості в кінцевих результатах.
3. Умови праці.	Працівник відчуває себе комфортно і затишно, отже, підвищується продуктивність праці і почуття задоволеності.
4. Планування кар'єри працівників	Можливість просування по службових сходах, скорочення робочого місця.
5. Розвиток організаційної культури	Створення на робочих місцях духу єдиної команди.
6. Оцінка персоналу.	З метою підвищення результату, позитивний вплив на поведінку.
7. Залучення працівників до формування цілей і розробки рішень.	З метою підвищення ефективності організації.

Наявність в організації професійно-придатного і стійкого колективу співробітників потрібна для формування системи мотивації з елементами індивідуалізації, коли кожен представник колективу стає відомим за багатьма параметрами (на основі даних спостережень, атестації, бесід, особливостей виконання професійних завдань) і це дозволяє вибрати для нього єдино вірну форму мотивації його індивідуальної праці.

У разі ж, коли в організації спостерігається висока плинність кадрів, формування ефективної системи мотивації знаходиться під знаком питання, оскільки умови індивідуального середовища, що міняються, в колективі не дозволяють отримати як стійкі дані про кожного співробітника організації, так і сформованих колективах.

Окрім цього, колектив, відносно якого планується комплекс заходів по вдосконаленню мотивації, повинен складатися з професійно підготовлених співробітників, які адекватно реагують на вироблювані зміни, за цієї умови зміни стають економічно виправданими, від їх впровадження може бути отриманий економічний ефект.

У організаціях, де не спостерігається діяльність органів управління, посадовців середньої і старшої управлінської ланки (підсистема, що управляє) по формуванню розвиненої системи мотивації в організації, не відбувалися навіть спроби привнесення яких-небудь змін:

- відсутній досвід проведення таких заходів;
- мають місце серйозні проблеми в організації праці персоналу;
- існує певна міра незадоволення персоналу, що неминуче веде до зростання неформальних опозиційних груп, напруженості в міжособистісних стосунках і конфліктів, зниження дисципліни праці і ефективності виконуваної роботи.

Якщо підсистема, яка управляє, задіює сталі методи управління персоналом тільки відносно підпорядкованого персоналу, то це веде до зростання в колективі нігілістичних настроїв, фрустрації, напруженості в стосунках «начальник – підлеглий», неможливості проведення в практику ефективних заходів по формуванню мотивації підлеглих.

Окрім цього, використовувані методи управління нерідко самі потребують корекції, оскільки застосування в сучасних умовах переважно адміністративних заходів управління персоналом, команд, методу «заохочення – санкція» нерідко стає малоефективним способом підвищення продуктивності праці і трудової дисципліни.

Реалізація таких методів управління персоналом тісно пов'язана із діючою системою мотивації, спрямованої на формування первинної зацікавленості працівників в роботі (переважання гігієнічно чинників: умов праці, заробітна плата, заохочення тощо). Задіювання даної основної, базисної форми мотивації є основним для подальшого вдосконалення процесу стимулювання праці.

Об'єктивні умови, що обґрунтовують, дозволяють здійснити проведення позитивних змін наявної системи мотивації в організації:

1) наявність змін в зовнішньому середовищі організації, які продукують необхідність підвищення продуктивності праці в організації (накази вищестоящої інстанції, вимоги підвищення дисципліни праці, нові економічні умови тощо) в даному випадку, накази, інструкції;

2) ухвалення рішень в самій організації, наявність необхідної волі і інструментів здійснення ряду позитивних змін (розробка відповідної концепції, програми, усвідомлення необхідності змін).

Існування стійких традицій і досвіду управління персоналом в організації також є необхідною умовою формування ефективної системи мотивації, оскільки в даному випадку виявляються задіяними такі моральні і психологічні норми, як «корпоративні інтереси», «дух єдиної команди». Ці норми позитивно впливають на мотивацію персоналу, створюють додаткові стимули якісного, відповідального відношення до справи.

Реалізація заходів розвитку персоналу: підвищення професійного статусу, навчання і підготовка представляється логічним завершенням «турботи» підсистеми, що управляє, про персонал організації, оптимізації поведінки і організації стимулювання відповідальності і виробничого зростання.

Таким чином, для вироблення конкретних шляхів створення ефективної системи мотивації праці, в організації потрібна наявність певних умов.

3.2. Економічна ефективність запропонованих дій з удосконалення системи мотивації КП «Водоканал»

Ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили, забезпечили його отримання [11].

Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої чи реалізованої продукції, розмір отриманого прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів чи загальна економія від зниження собівартості продукції і ін.

Ефективність діяльності розраховується як відношення результатів до витрат. Тобто ефективність – це міра, що характеризує віддачу від витрат ресурсів.

Ефективність – це кількісна сторона способу організації процесу, внутрішня властивість технології, що використовується для отримання результату.

Різні способи організації і технології мають різну ефективність, а відповідно дають різний результат при тих же витратах.

Витрати – це лише те, що використовується і витрачається.

Результат створює саме ефективність, тобто технологія виробництва, продажу, роботи з клієнтами.

Застосування самих високоефективних технологій – це і є ключ до успіху у бізнесі.

Вважається, що економічна ефективність роботи господарюючого суб'єкта визначається величиною прибутку.

Це не єдиний критерій, на практиці керуються і іншими: максимальне

розширення продажів, виконання соціальних цілей, – проте вирішальною метою все ж залишається прибуток [16].

Прибуток – це фінансовий результат діяльності КП «Водоканал».

З позиції економіста ефективністю бізнесу – економічним ефектом – являтиметься рентабельність (3.3):

$$P = \Pi / B \quad (3.3)$$

де Π – прибуток;

B – витрати.

Витратами можуть виступати собівартість, інвестиційний капітал, вартість активів.

У даній роботі запропоновано впровадити на КП «Водоканал» прогресивну форму оплати праці – безтарифну систему оплати праці, щоб дозволити стимулювати працівників підприємства до досягнення планових показників діяльності.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження безтарифної системи оплати праці представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок економічного ефекту від впровадження безтарифної системи оплати праці в КП «Водоканал»

Показники	Формула розрахунку	Розрахунок
Чистий доход від реалізації заходу	$D = \Pi - B$, де: D – доход / прибуток, Π – надходження від продажу продукції B – сукупні витрати, де $B = 144235500 - 490230 =$ $= 143745270$ грн.	$D = 153429730 - 143745270 =$ 9684460 грн.
Ефективність (рентабельність)	$E_1 = \Pi / B \times 100\%$ $E_2 = (\Pi - B) / B \times 100\%$ де: E – ефективність; Π – надходження від продажу продукції; B – сукупні витрати.	$E_1 = (153429730 / 143745270) \times$ $\times 100\% = 106,7\%$ $E_2 = (9684460 / 143745270) \times$ $\times 100\% = 6,7\%$

Запропонований варіант по впровадженню безтарифної системи оплати праці в КП «Водоканал» дозволить отримати економічний ефект в сумі 9684460 грн., а рентабельність проекту складе 6,7%.

Реалізація запропонованої концепції організації оплати праці може дозволити значно скоротити масштаб і діапазон застосування різного виду премій, доплат і надбавок або відмовитися від них повністю в КП «Водоканал».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кардинальні зміни, які відбуваються в суспільно-політичному і економічному житті України, реформування системи виробничих стосунків вимагає створення принципово нової системи мотивації виробничого персоналу. Актуальність дослідження мотиваційної сфери обумовлена тим, що нині людські ресурси є визначальним чинником конкурентоспроможності і успішності будь-якого бізнесу. Ускладнення діяльності людей, їх вчинків, соціальна обстановка, що змінюється, роблять вивчення мотивації поведінки людини актуальною проблемою не лише психології, але і управління персоналом. Актуальними на сьогодні являються розробка і впровадження систем стимулювання кадрів, як найбільш діючого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні в досягненні особистих цілей і цілей підприємства. Саме мотивація і стимулювання до праці дають можливість працівникам реалізувати себе як особу і як фахівця, здатні утримати талановитих і перспективних працівників на підприємствах в конкурентних умовах. Беручи до уваги об'єктивні обставини та враховуючи світовий досвід, керівники усіх українських підприємств та організацій повинні усвідомити необхідність упровадження комплексної програми модернізації всієї системи мотивації персоналу. Проблема мотивації персоналу вже давно хвилює вчених та практиків.

В ході написання кваліфікаційної роботи були проаналізовані і досліджені основні питання, пов'язані з системою мотивації персоналу на КП «Водоканал».

Засновником підприємства КП «Водоканал» є територіальна громада міста Запоріжжя, Запорізької області. Головними цілями діяльності підприємства є забезпечення потреб, юридичних і фізичних осіб питною і технічною холодною водою (водопостачання) надання послуг водовідведення, а також отримання прибутку.

В результаті аналізу діяльності КП «Водоканал» з'ясувалося, що

підприємство є прибутковим, фінансово стабільним.

У звітному 2018 року в порівнянні з 2017 роком відбулось збільшення виручки від реалізації продукції на 6,5% або на 9298,6 тис. грн. Також збільшилася собівартість на 6,3% або на 8611,1 тис. грн. Якщо в 2017 році прибуток становив 4356,5 тис. грн., то у 2018 прибуток склав 6690,8 тис. грн., що на 50,8% більше. Це сталося в результаті збільшення виручки від реалізованої продукції.

Економічний потенціал підприємства існує, розробляється і використовується відділами підприємства на 100%. Щодо технічного потенціалу, то на підприємстві використовується застаріле обладнання, але недоліки його використання коригуються і зменшуються персоналом КП «Водоканал».

Проте, незважаючи на результативні показники, на підприємстві спостерігається плінність кадрового складу, мотивація персоналу знаходиться на низькому рівні.

Чисельність персоналу протягом трьох років має тенденцію до зниження. Чисельність персоналу в 2018 році в порівнянні з 2016 роком зменшилася на 40 чоловік. У тому числі чисельність робітників зменшилася на 23 людини. Так само зменшилася чисельність керівників в порівнянні з 2016 роком відповідно на 6 чоловік.

На підприємстві найбільша процентна доля відводиться на вік 40 – 49 років, і вона продовжує збільшуватися за рахунок скорочення долі групи 25 – 29 річних робочих кадрів. Трохи але, зменшується доля групи 30 – 39 річних робітників. Надалі це може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства, оскільки 30 – 39 річні робітники – це люди з високою мірою кваліфікації і з тривалим стажем і досвідом роботи.

В ході проведеного дослідження було зроблено висновок про те, що основний недолік системи мотивації КП «Водоканал» полягає в тому, що керівники даного підприємства розглядають систему стимулювання у вузькому спектрі стимулів, а працівники – у більш широкому. До того ж

персонал не зацікавлений в результатах своєї праці. Аналіз задоволеності існуючою системою оплати праці і системою мотивації у вигляді анкетування показав, що системою оплати праці працівники підприємства КП «Водоканал» не задоволені (100% опитаних), існуюча система оплати враховує кваліфікацію працівників і умови праці (шкідливість, режим роботи, продовжений ресурс устаткування), але основним чинником зростання заробітної плати на підприємстві є не зростання ефективності виробництва, а темпи інфляції, оскільки зростання відбувається тільки за рахунок збільшення прожиткового мінімуму. До тих пір, поки працівник зацікавлений в роботі на цьому підприємстві, його праця є якісною і найбільш ефективною.

Одним з основних способів підвищення мотивації та зменшити плинність кадрів є нематеріальне стимулювання. Поліпшити положення працівників КП «Водоканал» можна через безкоштовне харчування, оплату транспортних витрат, організацію спортивно-оздоровчих заходів.

В якості механізму системи мотивації і зниження плинності в дипломній роботі була запропонована безтарифна система оплати праці.

При безтарифній системі оплати праці відбивається тенденція відмови від гарантованих тарифних ставок (окладів), робиться спроба пов'язати заробітну плату з попитом на продукцію підприємства і її конкурентоспроможністю.

Безтарифна система допоможе на КП «Водоканал» здолати зрівняльність в оплаті праці і здолати протиріччя між інтересами окремого працівника і колективу в цілому.

У КП «Водоканал» необхідно розробити макет штатного розпису з діапазоном «вилок» оплати праці для робітників і адміністративного персоналу підприємства КП «Водоканал».

Усі працівники підприємства повинні пройти атестаційну комісію і кожному привласнюється базовий кваліфікаційний коефіцієнт. По всіх підрозділах КП «Водоканал» треба роздати опитувальні листи, з метою

виявлення критеріїв дооцінки трудового вкладу працівників, на підставі яких розробляється і затверджується система критеріїв що підвищують і знижують базовий коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників окремого підрозділу.

Останнім етапом впровадження безтарифної оплати праці є аналіз ефективності організації оплати праці по безтарифній моделі. На підставі проведеного аналізу розробляються додаткові заходи по вдосконаленню безтарифної організації оплати праці з урахуванням перших результатів її використання на практиці і вивчення думки працівників КП «Водоканал» про ефективність цієї моделі.

При застосуванні безтарифної системи будуть знижені витрати на оплату праці в собівартості продукції на 490230 грн., а працівник буде зацікавлений в кінцевих результатах своєї праці, оскільки від цього залежить його заробітна плата.

Запропонований варіант по впровадженню безтарифної системи оплати праці в КП «Водоканал» дозволить отримати економічний ефект в сумі 9684460 грн., а рентабельність проекту складе 6,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев В. С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / В. С. Агеев, Т. Ю. Базаров, В. В. Скворцов; [под ред. Т. Ю. Базарова]. М.: МГУ, 2006. 357 с.
2. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы / О. Алехина. Человек и труд. 2007. №1. С. 90-92.
3. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О. М. Баксалова. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6. Т. 3. С. 194-197.
4. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар. Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І. Р. Залуцького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. № 11. С. 11-17.
5. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / О. С. Біліченко. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. №4. С. 119-125.
6. Васюта В. Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві / В. Б. Васюта, Т. В. Чечіль. Ефективна економіка. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 06.11.2019.).
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Элит-2000, 2007. – 464 с.
8. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова; [под ред. С. В. Беляєва]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
9. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець. Форум права. 2009. № 1. С. 92-98.

10. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова. Україна: аспекти праці. 2005. №3. С. 31-40.
11. Горелова Н. А., Тучкова А. И. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2007. 314 с.
12. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
13. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
14. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 55-62.
15. Дафт Р. Л. Менеджмент: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. СПб.: Питер, 2001. 829 с.
16. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2002. 248 с.
17. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / М. С. Дороніна, Т. С. Черкашина. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 4-15.
18. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
19. Законодавство України про працю: Збірник нормативно-правових актів. Х.: ТОВ «Одісей», 2006. 948 с.
20. Калиниченко Л. Л. Отношения персонала и администрации как основные компоненты системы мотивации в современном банке / Л. Л. Калиниченко. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науковопрактичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2014. № 46. С. 359-364.
21. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянський. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

- 22.Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. 205 с.
- 23.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2012. 397 с.
- 24.Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова. Персонал. 2008. №2. С. 50-55.
- 25.Крижко І. Д., Кублікова Т. Б. Системний підхід як основний напрям удосконалення методології, методики і практики формування людських ресурсів суспільства. Соціально-економічні аспекти промислової політики. Економіка і соціологія труда, менеджмент персоналу: Сб. науч. тр. Т. 2 / НАН України. Ін-т економіки пром-ти / Редкол.: Амоша А. И. (отв. ред.) и др. Донецк, 2003. С. 40-46.
- 26.Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 152 с.
- 27.Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навчальний посібник / К. А. Куліпанов. К.: Знання-Прес, 2009. 138 с.
- 28.Лепейко Т. И. Проблемы мотивации творческой работы персонала / Т. И. Лепейко. Наукові праці ДонНТУ. 2003. № 59. С. 169-177.
- 29.Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. Ефективна економіка. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>. (дата звернення: 16.11.2019.).
- 30.Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н. О. Мазур. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 173-182.
- 31.Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу, 3-е изд. пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 352 с.

32. Машков К. Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / К. Є. Машков. Часопис Київського університету права. 2011. № 1. С. 193-196.
33. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007. 415 с.
34. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. К.: «Знання», 2002. 456 с.
35. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
36. Оксененко С. Управління мотивацією персоналу підприємства шляхом регулювання системи оплати праці. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Україна наукова 2003». 16-20 червня 2003 року. 2003. № 5. С. 38-40.
37. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
38. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г. В. Осовська. К.: Кондор, 2003. 224 с.
39. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємстві / О. І. Попрозман. Формування ринкових відносин. 2008. № 9. С. 139.
40. Прусс Д. М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин / Д. М. Прусс. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2008. №4 (46). С. 171-179.
41. Синельник В. Комплексная мотивация персонала как основа эффективного управления. Социально-экономические аспекты промышленной политики: Развитие экономического сотрудничества Украины и Китая: Сб. науч. тр. 2004. С. 114-128.
42. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 94.

- 43.Офіційний сайт КП «Водоканал» URL: <http://www.vodokanal.zp.ua/> (дата звернення: 06.11.2019.).
- 44.Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
- 45.Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 46.Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу / Р. О. Ющенко. Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47-49.
- 47.Adams J. S. Inequity in social exchange. / J. S. Adams. Advances in experimental social psychology. 1965. Vol. 2. P. 267-299. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2). (дата звернення: 06.11.2019.).
- 48.Alderfer C. P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings / C. P. Alderfer. New York : The Free Press, 1972. 200 p.
- 49.Barnard C. I. The Functions of the Executive / C. I. Barnard. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1938. 384 p.
- 50.Galli E. B. Das strategische Programm personell besetzen / E. B. Galli. Strategische Initiativen und Programme. Gabler Verlag, 2011. P. 143-167.
- 51.Hellmann T. F. Incentives and Innovation: A Multi-Tasking Approach / T. F. Hellmann, V. Thiele. SSRN Journal. 2008. November 12. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301712. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 52.Porter L. W. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
- 53.Skinner B. F. Beyond Freedom and Dignity / B. F. Skinner. New York : Alfred A. Knopf, 1971. 320 p.
- 54.Vroom V. H. Work and motivation. / V. H. Vroom. New York : R. E. Krieger Publishing Company, 1964. 331 p. URL: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>. (дата звернення: 06.11.2019.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма № 1

Баланс

на 31 грудня 2016 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	674,250	546,200
первісна вартість	11	1342,200	1388,150
знос	12	668,150	841,950
Незавершене будівництво	20	138719,600	207131,800
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	591388,350	530,732
первісна вартість	31	1861857,300	1986171,850
знос	32	1270468,950	1355439,850
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	-	-
інші фінансові інвестиції	45	1843,700	0,050
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60	1982,200	1170,800
Інші необоротні активи	70	2121,800	2121,800
Усього за розділом I	80	736729,900	741702,650
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	11647,650	11001,850
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	-	-
товари	140	1,850	1,400
Векселі одержані	150	148	148
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	173914,950	188116,950
первісна вартість	161	183241,400	197443,400
резерв сумнівних боргів	162	9326,450	9326,450
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	4,900	2,700
за виданими авансами	180	883	447,450
з нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	606,050	1719,550
Поточні фінансові інвестиції	220	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
1	2	3	4
в національній валюті	230	2417,900	7484,900
в іноземній валюті	240	-	-

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші оборотні активи	250	18496,950	17825,750
Усього за розділом II	260	208121,750	226748,550
III. Витрати майбутніх періодів	270	49,800	91,850
Баланс	280	944901,450	968543,050
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	87744,700	87744,700
Пайовий капітал	310	-	-
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	579837,550	524774,750
Резервний капітал	340	34,850	34,850
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4124	2167,400
Неоплачений капітал	360	-	-
Вилучений капітал	370	-	-
Усього за розділом I	380	671741,600	614721,700
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Усього за розділом II	430	115257,350	177539,600
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	347	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	112684,650	136526,550
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	2003,150	2506,950
з бюджетом	550	10303,100	4032
з позабюджетних платежів	560	352,750	269,750
зі страхування	570	4,650	5,100
з оплати праці	580	4	28,300
з учасниками	590	15,750	15,750
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	18371,750	19747,950
Усього за розділом IV	620	144114,300	163132,850
V. Доходи майбутніх періодів	630	13788,200	13148,900
Баланс	640	944901,450	968543,050

Форма № 1

Баланс

на 31 грудня 2018 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	10	574,250	546,200
первісна вартість	11	1442,200	1348,150
знос	12	668,150	851,950
Незавершене будівництво	20	138719,600	205131,800
Основні засоби:			
залишкова вартість	30	591388,350	531,732
первісна вартість	31	1751166,030	1786571,350
знос	32	1519616,400	1356411,850
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	40	-	-
інші фінансові інвестиції	45	1843,700	0,150
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60	1892,500	1140,800
Інші необоротні активи	70	2421,800	2021,800
Усього за розділом I	80	746729,900	742712,150
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	11638,950	11001,150
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	-	-
товари	140	1,840	1,100
Векселі одержані	150	149	149
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	176914,050	184116,950
первісна вартість	161	177241,400	187443,400
резерв сумнівних боргів	162	9226,550	9726,450
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	4,600	2,600
за виданими авансами	180	882	446,550
з нарахованих доходів	190	-	-
із внутрішніх розрахунків	200	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	605,150	1729,550
Поточні фінансові інвестиції	220	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	2317,900	7484,340
в іноземній валюті	240	-	-

Продовження додатку А

1	2	3	4
Інші оборотні активи	250	18596,850	17625,950
Усього за розділом II	260	206921,750	226748,750
III. Витрати майбутніх періодів	270	49,700	91,860
Баланс	280	946901,750	958553,250
I	2	3	4
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	87644,700	87644,700
Пайовий капітал	310	-	-
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	569937,550	523794,750
Резервний капітал	340	34,840	34,840
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	4125	2167,500
Неоплачений капітал	360	-	-
Вилучений капітал	370	-	-
Усього за розділом I	380	692741,400	654521,500
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Усього за розділом II	430	115457,350	173539,600
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	460	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-
Усього за розділом III	480	-	-
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	317	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	114684,650	136546,450
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	2013,150	2506,150
з бюджетом	550	10305,100	4132
з позабюджетних платежів	560	352,550	269,850
зі страхування	570	4,660	5,300
з оплати праці	580	4	8,700
з учасниками	590	13,750	16,750
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	18391,750	19847,550
Усього за розділом IV	620	154957,330	172152,550
V. Доходи майбутніх періодів	630	13778,300	13248,900
Баланс	640	954861,550	928953,950

Форма № 2

Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	172957,300	185791,400
Податок на додану вартість	015	28826,200	30965,200
Акцизний збір	020	0	0
	025	0	0
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	144131,100	154826,200
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	135624,400	145598,200
Валовий:			
прибуток	050	8506,700	9228,000
збиток	055	0	
Інші операційні доходи	060	1530,450	1493,200
Адміністративні витрати	070	3126,730	3127,600
Витрати на збут	080	7211,640	7323,450
Інші операційні витрати	090	103,966	104,850
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100		165,300
збиток	105	405,186	
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	9592,430	12695,650
Фінансові витрати	140	36,300	32,600
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	64,600	57,800
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	9086,344	12770,550
збиток	175		0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	4729,750	4839,710
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	4436,594	7930,840
збиток	195		(0)
Надзвичайні:			
доходи	200	0	0
витрати	205		0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Чистий:			
прибуток	220	4356,594	7930,840
збиток	225	(0)	(0)
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	230	42890,233	43690,100
Витрати на оплату праці	240	75234,600	76437,400
Відрахування на соціальні заходи	250	3591,033	5300,933
Амортизація	260	24321,100	24385,833
Інші операційні витрати	270	29,770	6339,834
Разом	280	146066,736	156154,100

Форма № 2

Звіт про фінансові результати

за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2		4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	183792,430	172957,300
Податок на додану вартість	015	30362,700	28826,200
Акцизний збір	020		0
	025		0
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	153429,730	144131,100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	144235,500	135624,400
Валовий:			
прибуток	050	9194,230	8506,700
збиток	055		0
Інші операційні доходи	060	1491,974	1530,450
Адміністративні витрати	070	3110,485	3126,730
Витрати на збут	080	7334,800	7211,640
Інші операційні витрати	090	104,795	103,966
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	135,124	
збиток	105		405,186
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	11387,453	9592,430
Фінансові витрати	140	36,640	36,300
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	62,490	64,600
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	11423,447	9086,344
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	4732,562	4729,750
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185		
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	6690,885	4436,594
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		0
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		0
Чистий:			
прибуток	220	6690,885	4356,594
збиток	225		(0)
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	230	43525,283	42890,233
Витрати на оплату праці	240	74136,500	75234,600
Відрахування на соціальні заходи	250	5296,033	3591,033
Амортизація	260	24915,291	24321,100
Інші операційні витрати	270	6912,473	29,770
Разом	280	154785,580	146066,736

Форма № 5

Примітки до річної фінансової звітності

за 2016 р.

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка(дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік	
		первісна вартість	знос		первісної вартості	зносу	первісна вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Земельні ділянки	100	0	0	0	0	0	0	0
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	0	0	0	0	0	0	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	1788992,300	1218431,900	10208,900	5516,250	1084,900	796,850	76567,400
Машини та обладнання	130	42845,900	28452,200	1271,200	0	1,101	1085,900	3618,350
Транспортні засоби	140	18755,300	16442,900	37,650	0	799,250	786,600	698,900
Інструменти, прилади, інвентар	150	6967,050	4709,550	1001,800	0	48,700	48,700	622,300
Робоча і продуктивна худоба	160	0	0	0	0	0	0	0
Багаторічні насадження	170	139,600	65,650	0	0	0	0	7,650
Інші основні засоби	180	1246,250	921,600	183,400	0	0		129,150
Бібліотечні фонди	190	0	0	0	0	0	0	0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	2894,050	1428,300	5,750	0	52,650	46,900	603,250
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	0	0	0	0	0	0	0
Природні ресурси	220	0	0	0	0	0	0	0
Інвентарна тара	230	0	0	0	0	0	0	0
Предмети прокату	240	0	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні матеріальні активи	250				0	0		0
Разом	260	1861840,450	1270452,100	12708,700	5516,250	1986,601	2843,610	82247,000

за 2017 р.

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка(дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік	
		первісна вартість	знос		первісної вартості	зносу	первісна вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Земельні ділянки	100	0	0	0	0	0	0	0
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	0	0	0	0	0	0	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	1675892,600	1313591,900	10406,200	5516,550	1164,100	796,830	76687,400
Машини та обладнання	130	47848,320	27482,600	1351,600	0	1,301	1155,900	3728,330
Транспортні засоби	140	16995,500	17142,900	36,650	0	749,550	756,500	698,500
Інструменти, прилади, інвентар	150	6769,550	4509,550	1042,100	0	58,700	48,100	642,300
Робоча і продуктивна худоба	160	0	0	0	0	0	0	0
Багаторічні насадження	170	149,200	67,650	0	0	0	0	7,550
Інші основні засоби	180	1256,210	992,500	163,400	0	0		129,250
Бібліотечні фонди	190	0	0	0	0	0	0	0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	2254,650	1549,300	5,250	0	53,660	48,100	613,450
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	0	0	0	0	0	0	0
Природні ресурси	220	0	0	0	0	0	0	0
Інвентарна тара	230	0	0	0	0	0	0	0
Предмети прокату	240	0	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні матеріальні активи	250				0	0		0
Разом	260	1751166,030	1519616,400	13335,200	5516,550	2027,311	2805,430	82506,780

за 2018 р.

Групи нематеріальних активів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка(дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік	
		первісна вартість	знос		первісної вартості	зносу	первісна вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Земельні ділянки	100	0	0	0	0	0	0	0
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	0	0	0	0	0	0	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	1789892,200	1219497,400	10205,940	5546,250	1054,900	796,650	76467,600
Машини та обладнання	130	42565,900	28462,800	1171,200	0	1,301	1095,400	3318,350
Транспортні засоби	140	18895,300	16462,600	34,650	0	799,250	785,100	698,700
Інструменти, прилади, інвентар	150	6967,050	4714,310	1041,800	0	24,700	49,700	622,300
Робоча і продуктивна худоба	160	0	0	0	0	0	0	0
Багаторічні насадження	170	119,600	64,650	0	0	0	0	7,640
Інші основні засоби	180	1246,450	921,600	123,400	0	0		129,350
Бібліотечні фонди	190	0	0	0	0	0	0	0
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	2694,550	1438,600	5,450	0	25,650	46,400	611,450
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	0	0	0	0	0	0	0
Природні ресурси	220	0	0	0	0	0	0	0
Інвентарна тара	230	0	0	0	0	0	0	0
Предмети прокату	240	0	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні матеріальні активи	250				0	0		0
Разом	260	1862381,050	1271561,960	12582,440	5546,250	1905,801	2773,250	81855,390

Анкета опитування

Стать _____ Вік _____ Категорія персоналу _____

Питання (так/ні):

1. Чи задоволені Ви умовами праці?
2. Чи задоволені Ви розміром заробітної плати?
3. Чи задоволені Ви системою преміювання?
4. Хотіли б Ви змінити місце роботи?
5. Чи задоволені Ви стосунками між працівниками в колективі?
6. Чи задоволені Ви стосунками між працівниками і керівниками?
7. Які додаткові послуги і пільги з боку підприємства Вам потрібні?