

КОМАНДА ВУНДЕРКІНД

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

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретико-методичні основи управління мотивацією на основі системи оцінки персоналу	6
1.1 Оцінка та мотивація персоналу як основні орієнтири на поліпшення трудової діяльності	6
1.2 Методики та підходи до процедури оцінки персоналу	9
1.3 Сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах	11
2 Характеристика стану будівництва і промисловості будівельних матеріалів, аналізування діяльності НВПП "Поділля Буд" та внутрішньофірмової системи оцінки і мотивації персоналу	14
2.1 Стан та умови функціонування будівельної галузі і промисловості будівельних матеріалів	14
2.2 Загальна характеристика НВПП «Поділля Буд» та аналізування основних показників його діяльності	17
2.3 Аналізування особливостей системи оцінки та мотивації працівників базового підприємства	22
3 Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення систем оцінки і стимулювання персоналу на НВПП «Поділля Буд»	25
Висновки	28
Список використаних джерел	31
Додаток А. Основні мотиваційні теорії в управлінні персоналом	33
Додаток Б. Методи та процедури оцінки персоналу	34
Додаток В. Анкета для визначення типу трудової мотивації працівника	36
Додаток Г. Соціальний пакет як комплекс прямої та непрямой матеріальної мотивації	39
Додаток Д. Альтернативні гнучкі системи оплати праці для працівників комерційного відділу НВПП «Поділля Буд»	41
Додаток Е. Оцінка персоналу в аспекті опору змінам (на основі «карти сил впливу»)	45

ВСТУП

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

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

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

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо управління оцінкою персоналу на підприємствах промисловості будівельних матеріалів, аналіз теоретичних та

прикладних аспектів даного елементу HR-менеджменту та побудова ефективної системи мотивації на основі комплексної оцінки на НВПП «Поділля Буд».

Досягнення зазначеної мети обумовило вирішення таких основних задач:

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

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

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

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

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

Вирішення поставлених завдань здійснено з використанням наступних методів:

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

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

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

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

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

1.1 Оцінка та мотивація персоналу як основні орієнтири на поліпшення трудової діяльності

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

До сучасних тенденцій розвитку людських ресурсів можна віднести наступні:

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

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

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дає змогу узгодити індивідуальні та загальноорганізаційні інтереси [1].

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

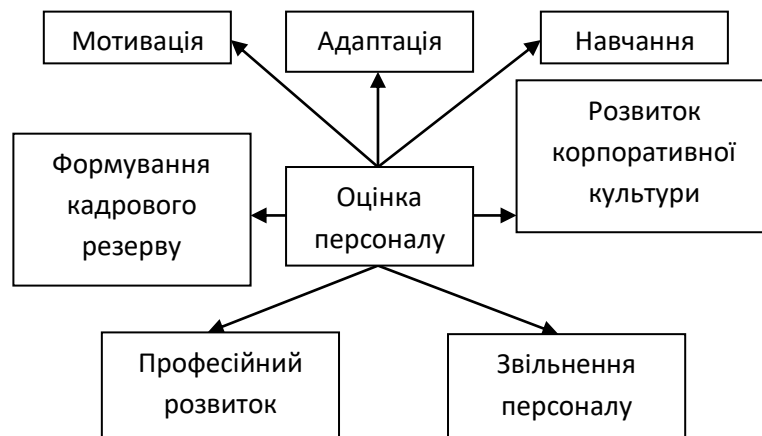


Рисунок 1.1 – Оцінка персоналу як інтегруючий елемент в системі управління

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

«Батько менеджменту» Анрі Файоль ідентифікував мотивацію як одну із основних функцій, які реалізуються менеджерами різних рівнів на підприємстві, разом із «плануванням», «організацією», «контролем» та «координацією». Мотив (motivus, французькою: «спонукання до дії»). Сам термін «мотивація» запропонував німецький філософ Артур Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини», в якій аналізуються причини певної поведінки людей. Таким чином, вказаний термін базується на фундаментальних філософських пошуках. Термін «мотив» походить від латинського «movere» і означає «приводити в рух», «штовхати».

Мотивація – один із найбільш досліджуваних наукових напрямків в сфері соціального управління. Відповідно, сформульовано безліч визначень даного поняття. Узагальнено, «мотивація» – це рушійні сили, які спонукують людину до виконання конкретних дій певним способом. В управлінні – це функція керівництва, направлена на формування у працівників стимулів до праці. Як довгостроковий вплив на працівника, мотивація покликана сформувати задані параметри інтересів і ціннісних орієнтацій працівника для цілеспрямованого розвитку трудового потенціалу [2]. Основні теорії мотивації представлені в Додатку А.

Важливо розрізнити сутність термінів «мотив» і «стимул». Мотив – це внутрішньопсихологічна спонукальна причина дій і вчинків людини, а стимул – зовнішня причина, яка спонукає до дії і досягнення певної мети [3]. Термін «стимул» (від латинського stimulus – батіг) означає спонукання до дії, спонукальну причину. При чому, варто враховувати, що стимули можуть бути як економічними, так і неекономічними, наприклад, моральними.

Але, на нашу думку, це лише один із можливих варіантів: коли мотив спрацьовує як рушійна сила саме завдяки зовнішньому стимулу, тому що в основі мотивації може бути і стимул (винагорода, просування по службі, адміністративна винагорода через наказ, розпорядження тощо), так і особисті внутрішні причини (почуття обов'язку, страх, благородство, відповідальність, прагнення до самореалізації та самовираження тощо). Тобто, в одних випадках

для реалізації конкретного мотиву необхідний зовнішній стимул, а в іншому – непотрібен, оскільки сам мотив є внутрішнім аттрактором певних дій людини. Важливий процесний аспект: стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.

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

1.2 Методики та підходи до процедури оцінки персоналу

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

В загальному вигляді методика оцінки повинна містити наступні складові:

1. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, тобто конкретні якості людини, її трудової поведінки, вимірювані результати її праці, які будуть оцінюватись).
2. Система чітких критеріїв оцінювання, їх «відцифровка», тобто кількісне вимірювання.
3. Способи, методи і конкретні інструменти процедури оцінки.
4. Процедура оцінювання, як бізнес-процес HR-менеджменту: алгоритм процедури, місце оцінювання, хто має оцінюватись, періодичність і строки, технічні та організаційні інструменти.

На рисунку 1.2 відображений базовий список критеріїв оцінки працівників.

Методи і процедури оцінки персоналу, які застосовуються в сучасній практиці HR-менеджменту, узагальнені нами і відображені в Додатку Б.

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

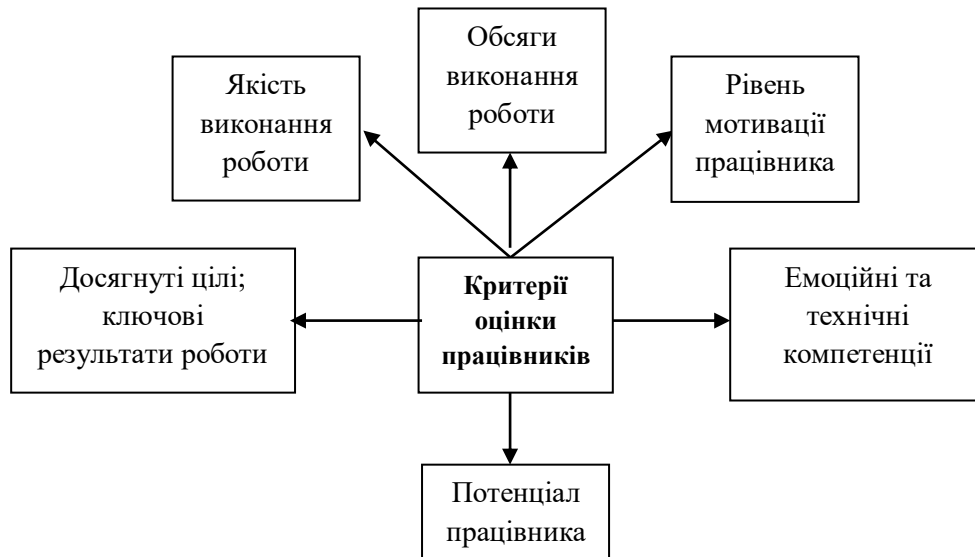


Рисунок 1.2 – Базові критерії оцінки працівника

Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися, наприклад, показниками зменшення плинності кадрів, оптимізації кадрової структури, скороченням апарату управління, підвищенням результативності його діяльності [4].

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

До ефектів пов'язаних з розвитком персоналу можна віднести наступне [5]:

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

Остання позиція може бути досягнута за рахунок наступних заходів:

- розширення функціональних обов'язків працівників;
- горизонтальної ротації в межах одного й того ж самого структурного підрозділу без підвищення за посадою;

– спрямування працівника на курси підвищення рівня кваліфікації.

Мотивуючий та стимулюючий ефекти – це [6]:

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

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

1.3 Сучасні підходи до мотивації праці в Україні та розвинених країнах

За даними Центру консалтингу та тренінгів «SEVEN» найпотужнішим стимулом до високопродуктивної праці є заробітна плата (80-90%). Відомий сайт Work.ua (сайт пошуку вакансій і співробітників) отримав наступні відповіді на питання: «Який спосіб мотивації персоналу найбільш ефективний» (див. рис. 1.3).

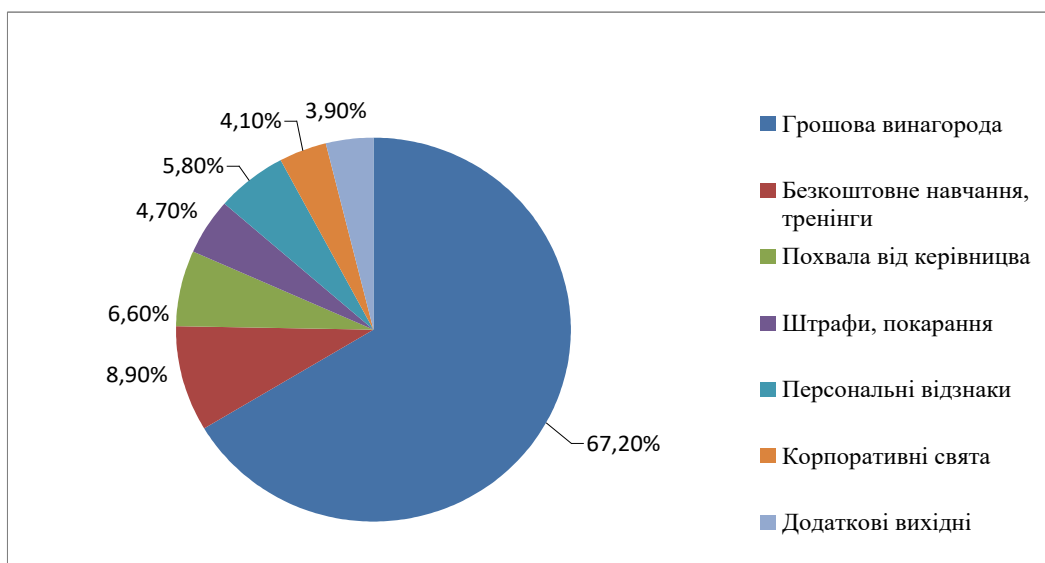


Рисунок 1.3 — Найбільш ефективний спосіб мотивації персоналу

67,2% українців визнали, що найкращою системою мотивації для них є матеріальна (грошова) винагорода. Ймовірно, це пояснюється нестабільною політичною та економічною ситуацією: бажана якість життя та рівень цін не відповідають реальній заробітній платі співвітчизників. Більшість працівників на сьогодні незадоволені несправедливістю розподілу зарплати, відсутністю адекватної кореляції з результатами праці, надмірним матеріальним розшаруванням фахівців різних підрозділів, великою різницею в зарплаті однорідних фахівців в регіоні. Це обумовлює плинність кадрів, нестабільність колективів, втрати підприємства, пов'язані з навчанням постійно мінливих фахівців [7] та інші проблеми, відображені на рисунку 1.4.

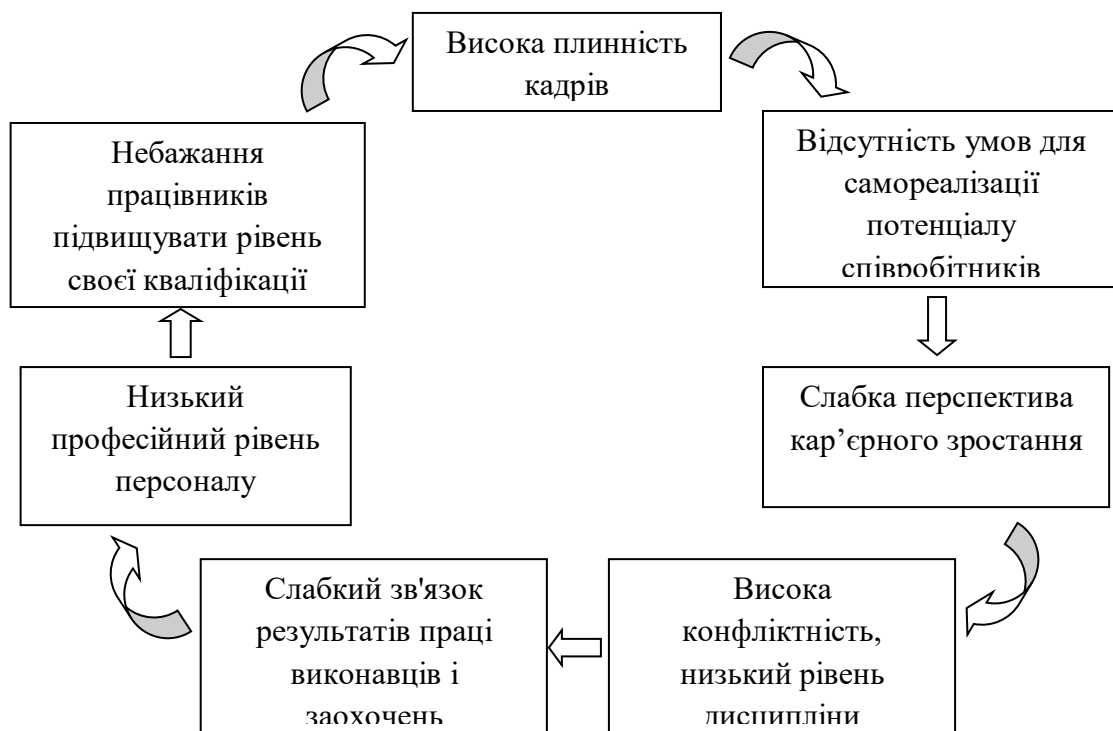


Рисунок 1.4 – Проблеми, обумовлені низькою мотивацією персоналу

В українських компаніях заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації також стає звичайною практикою. Основною причиною впровадження роботодавцями нестандартних програм мотивації є жорстка боротьба за кваліфікованих фахівців, адже утримати персонал українських компаній тільки грошми і

бонусами вже практично неможливо: варто конкурентові запропонувати заробітну плату ненабагато більшу, і працівник піде [8].

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

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

- поєднання погодинної і відрядної систем оплати праці;
- тарифікація залежно від рівня кваліфікації, якості роботи, стажу;
- премії за безаварійну роботу, та за бережливу (безремонтну) експлуатацію машин;
- врахування ініціативності і старанності працівника, дотримання ним правил ТБ, як основи індивідуалізації ЗП; можливе навіть врахування складу сім'ї і т.п.;
- широке та творче застосування методів і способів нематеріальної мотивації, особливо, для високоінтелектуальних і самоорганізованих та відповідальних працівників.

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

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

2.1 Стан та умови функціонування будівельної галузі і промисловості будівельних матеріалів

Ще недавно Україна була визнана привабливим ринком будівельних матеріалів і послуг. Бізнес в сфері реконструкції та спорудженнями житла, торговельно-розважальних центрів, об'єктів рітейлу, офісів за європейськими стандартами був найцікавішим за критерієм прибутковості. Український будівельний ринок входив у четвірку основних ринків в Європі; за прогнозам західних експертів, в майбутньому мав стати одним із двох основних ринків Європи [9].

На сьогодні ж Україна, переважаючи за територією та кількістю населення, не є авангардом (див. рисунок 2.1). Частка будівництва у ВВП складає лише 2,3 % (на 2018 рік); для прикладу, у Німеччині – 5,3 %, у Польщі – 7,9%, у Словаччині – 8,7%. Частка переробної промисловості у ВВП України складає лише 11,5%; а мала б становити – 50-70%. Будівництво на сьогодні в структурі ВВП складає ганебні 2,3% (для порівняння, освіта – 4,4%) [10]. І це при тому, що будівництво – головна ланка будівельного комплексу України, який включає промисловість будівельних матеріалів та виробів, будівельне машинобудування, проектно-конструкторські і дослідні роботи в галузі і, власне, саме будівництво.

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

складовою вантажообігу транспорту, де транспортні витрати в собівартості будівництва становлять біля 25% [11].



Рисунок 2.1 – Обсяги будівництва в Україні та світі, млрд. євро [10]

Проведене дослідження (за даними Держкомстату) [10] динаміки виторгу від виконаних будівельних робіт дозволяє констатувати, що останніми роками спостерігається постійне зростання обсягу виконаних будівельних робіт в Україні, яке хоч й було перервано у кризовому 2014 р., але вже з наступного року й до теперішнього часу було відновлено, що свідчить про певний існуючий потенціал сталого функціонування та розвитку цієї галузі (див. рис. 2.2).



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

Як відмічають Л.Л. Калініченко, Ю.Р. Сидорова, «процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що, відповідно, на провідне місце виводить галузь будівельних матеріалів, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції». Це пов'язано з тим, на їх погляд, що «промисловість будівельних матеріалів (ПБМ) є багатодиверсифікованою сферою, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів» [12].

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

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

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

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

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

В організаційному плані варто зауважити, що обов'язкова сертифікація будматеріалів з УкрСЕПРО скасована; з 01 січня 2018 року вона стала добровільною. Для покращення якості матеріалів необхідно привести українське законодавство у відповідність з Регламентом ЄС 305/2011. Серйозні забудовники самостійно контролюють якість матеріалів, які використовують, віддають перевагу імпорту або перевіреним українським виробникам. На ринку присутні вітчизняні виробники, які впровадили у себе на виробництві міжнародні стандарти якості і можуть забезпечити високу якість матеріалів [13].

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

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

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

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

Крім основного виду діяльності, НВПП «Поділля Буд» здійснює продаж своєї продукції через власний торговий центр. А також пропонує своїм покупцям послуги по монтажу огорож, вкладанню тротуарної плитки та послуги по благоустрою території. З 2016 року при торговому центрі у м. Вінниці було відкрито новий напрямок діяльності – влаштування саун та інфрачервоних кабін «під ключ». Кожне замовлення – це окремий індивідуальний проект, де враховуються усі побажання замовника та технологічні особливості монтажу. Під час створення проекту, менеджери використовують новітні тенденції на ринку, практику та досвід європейських фірм. Однією з найважливіших цінностей підприємства «Поділля Буд» є його працівники, тому керівництво прикладає максимум зусиль для покращення умов праці, як на виробничих майданчиках, так і у збутовому секторі підприємства.

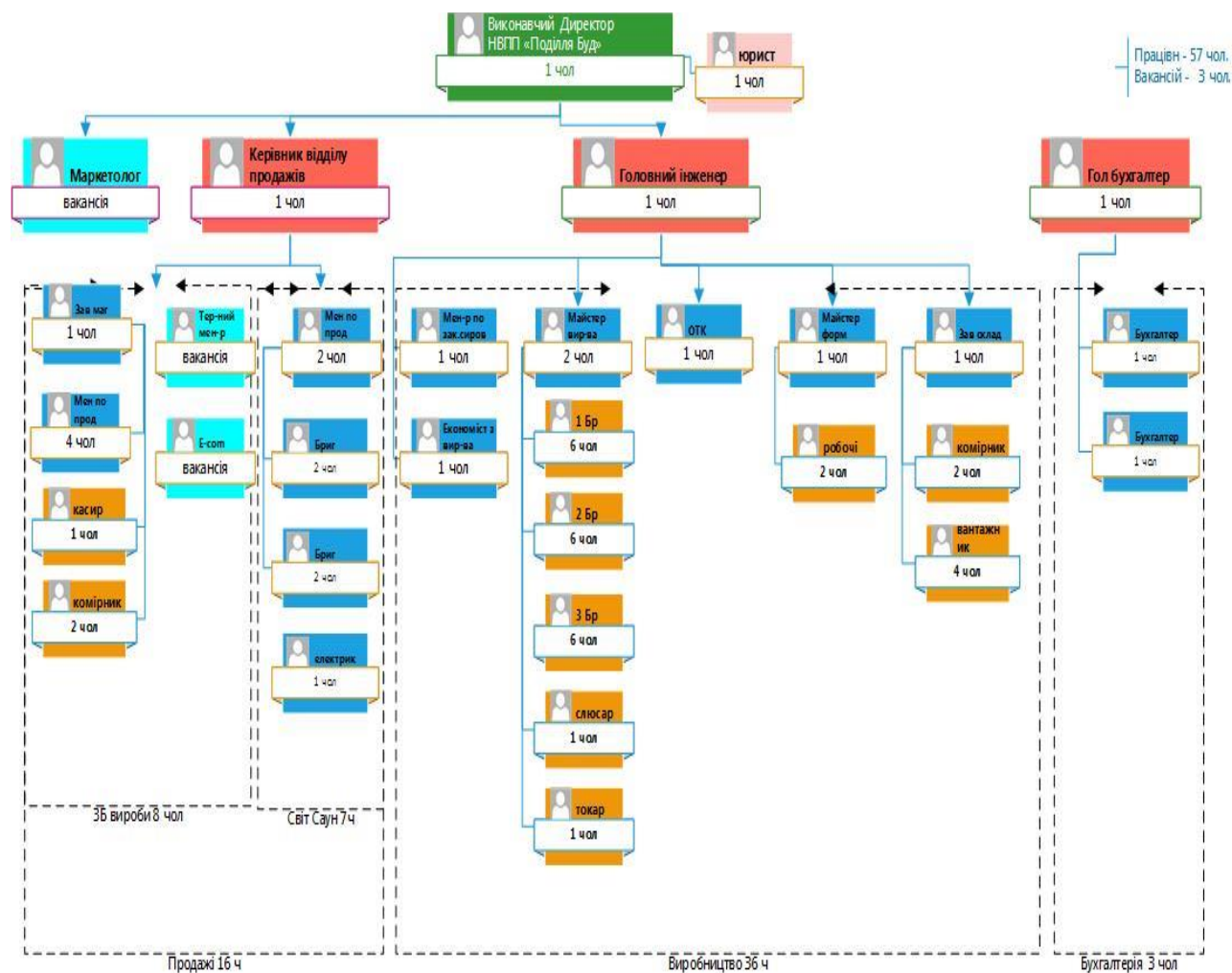


Рисунок 2.3 – Структура НВПП «Поділля Буд» станом на 2020 р.

У структурі НВПП «Поділля Буд» можна виділити по факту три ключових сектори: виробництво, сектор продажу, який включає в себе монтажні послуги, та адміністративний сектор – бухгалтерів та юриста (рис. 2.3).

Протягом 2017-2019 р.р. основну частку в складі усього персоналу займають співробітники виробничого сектору – робітники ділянок на виробництві, майстри ділянок та працівники складського господарства. Тим не менш, даний показник скоротився з 82% у 2018 р. до 65% у 2019 р. Питома вага персоналу основної діяльності зменшилась на 36% у період з 2018 по 2019 р., оскільки на підприємство було прийнято 14 працівників неосновної діяльності: менеджери зі збуту, бухгалтер та юрист, монтажники саун. Аналіз зміни структури персоналу на НВПП «Поділля Буд» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз зміни структури персоналу НВПП «Поділля Буд»

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

Загалом, не дивлячись на вище відображені особливості питомої ваги певних категорій працівників, через збільшення загальної їх кількості можна прослідкувати тенденцію до суттєвого збільшення темпів приросту кількості працівників основної діяльності в складі персоналу: 2018 р. – 22 %, у 2019 р. цей показник уже склав 32%, що свідчить про стрімкий розвиток структури (табл. 2.1).

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

Отже, з 2017 року по 2019 рік коефіцієнт плинності кадрів не піднімався до позначки 5%, та, не зважаючи на суттєве збільшення персоналу протягом 2019 року – майже в 7 разів, втримався на показнику 3,5 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників руху кадрів НВПП «Поділля Буд»

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

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

Оцінка структури виробництва основних видів продукції НВПП «Поділля Буд» наведена в таблиці 2.3. З таблиці 2.3 можемо зробити висновки, що обсяг виробництва продукції у 2018 р. збільшився на 1,09 млн. грн. до 2017 р. Тенденцію зростання бачимо і в 2019 р.: у порівнянні до 2018 року на 18,79 млн. грн. Що свідчить про значне покращення діяльності підприємства. Також варто відмітити, що в структурі виробництва відбулося згортання будівельного напрямку: в 2018 р. зменшення на 5 млн. грн. до 2017 р; а у 2019 р. – на 18,29 млн. грн. На певному етапі було проведено маркетингові дослідження, після

чого і було прийнято рішення зміни стратегії – скорочення напрямку будівельних робіт, та фокусування на виробництві будівельних виробів.

Таблиця 2.3 – Оцінка виробництва продукції НВП «Поділля Буд»

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

2.3 Аналізування особливостей системи оцінки та мотивації працівників базового підприємства

На НВП «Поділля Буд» оцінка персоналу здійснюється до прийому на роботу та після проходження випробувального терміну кандидата. Тим не менш, керівництвом підприємства було прийнято рішення раз на півроку здійснювати загальну оцінку персоналу. Таке оцінювання проводиться з метою аудиту ефективності роботи, визначення досягнення та формування напрямків розвитку та можливості кар'єрного росту персоналу (див. рис. 2.4).

Оцінка кандидатів на етапі співбесіди раніше була досить формальною, що породжувало подальші суттєві проблеми в сфері управління людськими ресурсами і, відповідно, відображалось на результатах діяльності всього підприємства та значно ускладнювало роботу менеджменту підприємства. Після дослідження оцінки кандидатів, під час прийомі на роботу, було виявлено ключові недоліки, а саме: відсутність оцінки компетенцій, визначення профільного досвіду та навиків кандидата. Саме ці параметри мають значний вплив на перебіг бізнес-процесів, успішність проектів, атмосферу в колективі і результуючих показників діяльності компанії. Тому в останній рік дані аспекти

потребували ретельного підходу до процедурних реформацій та поліпшення процесу підбору кандидатів на вакансії.

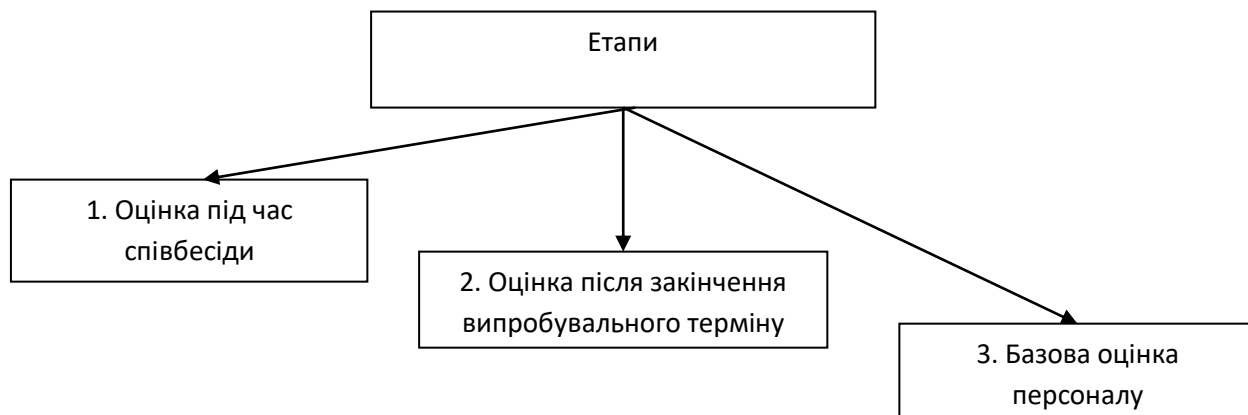


Рисунок 2.4 – Система оцінки персоналу на НВПШ «Поділля Буд»

На сьогодні оцінку кандидатів при розгляді на вакансії у НВПШ «Поділля Буд» здійснюють в п'ять етапів (рис. 2.5).

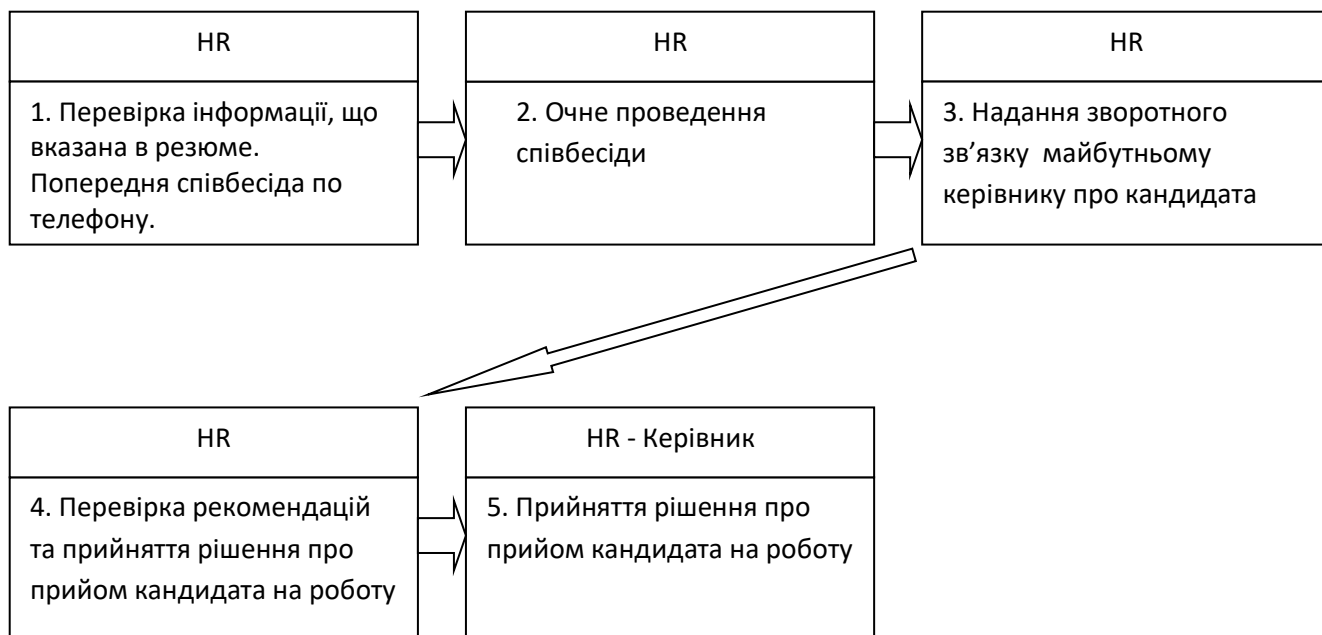


Рисунок 2.5 – Етапи оцінки кандидатів на вакансію НВПШ «ПоділляБуд»

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

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

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

Порядок проведення оцінки персоналу наведений в таблиці 2.3.

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

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

Таблиця 2.3 – Розподіл функцій за процедурою оцінки персоналу на НВПІ «Поділля Буд»

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

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

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

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

На НВПП «Поділля Буд» має місце додаткова зарплата, тобто винагорода за понаднормову роботу, трудові успіхи, винахідливість і особливі умови праці.

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

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

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

З практики відомо, що зафіксований розмір ставки заробітної плати працівників переглядається керівниками підприємства вкрай рідко, що є суттєвою помилкою. Працівники з часом втрачають зацікавленість у виплатах заробітної плати, оскільки вона перестає відповідати рівню їхніх потреб в період зростання цін. Тому для НВПІ «Поділля Буд» мною було запропоновано ввести систему перегляду ставки заробітної плати працівників 1 раз на півроку.

Відповідно, необхідно створити лист-анкету (див. Додаток В), який будуть заповнювати усі працівники і відправляти на обробку результатів HR-менеджеру в установлені терміни. Важливо, щоб результати заповненої анкети переглядали лише відповідальні за дану роботу працівники і не висвітлювали відповіді даної анкети кожного окремого працівника на загальний розгляд.

Альтернативою системній оцінці персоналу раз на півроку, яка знедавна здійснюється на НВПІ «Поділля Буд» може бути атестація, яка процедурно відрізняється від вказаного підходу. Відмінність між регулярною оцінкою і атестацією полягає, зокрема, в різних часових горизонтах. Наприклад, атестацію в органах державного управління проводять 1 раз на три роки. Таким чином, атестація не викликає так часто напругу, як оцінка кожних півроку. За нашими особистими переконаннями, які співпадають з принципами Едварда Демінга: чим менше перевірок і рейтингів, тим ліпше – свобода в розумних межах сприяє творчості та інноваційності в трудовій поведінці самосвідомих людей. Однак, щоб тримати працівників в мотиваційному тонусі, пропонуємо

запровадити шведський підхід – «відкладені премії» – 1 раз на три роки, за результатами атестації. Це стимулюватиме працівників до продуктивної праці довгий період та стримуватиме їх від переходу до інших компаній.

Досить істотним стимулюючим засобом, особливо для цілеспрямованих працівників є зарахування атестованих по першим двом рівням оцінки у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому, це повинно стати не порожнім формальним засобом, а реальним управлінським рішенням керівництва, яке обов'язково реалізується.

Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Так, наприклад, якщо для молодих фахівців та робітників вплив матимуть підвищення ставки заробітної плати та високий рівень проходження атестації з разовою фінансовою виплатою, то для керівників вищих рівнів дана система мотивації може стати недієвою.

Методів нематеріальної мотивації досить багато, і вони мають враховувати специфіку підприємства. Але, найбільш ефективні варто виділити (див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові підходи до нематеріальної мотивації

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

Варто відмітити, що досконала мотивація є ще й елементом «талант-менеджменту», тобто способом утримання кращих працівників (кадрового

ядра). Сьогодні розповсюдженим комплексним методом мотивації в цьому відношенні є соціальний пакет (див. Додаток Г).

На НВПІ «Поділля Буд», яке перебуває на 3-й стадії розвитку, згідно теорії ЖЦО, назріла необхідність радикальної зміни системи оплати праці. В даній науковій роботі розроблено дві альтернативні гнучкі системи оплати для працівників комерційного відділу «Поділля Буд» (див. Додаток Д):

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

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

Зміна системи заробітної плати є особливо болючим процесом. Як правило, сприймається персоналом «в штики», не зважаючи на те, що нові підходи до оплати праці мають нести матеріальні поліпшення для персоналу. Опір (відкритий чи прихований, що є ще гіршим) – неминучий.

Як відомо, опір змінам – це психологічний стан. Це означає, що ним можна управляти, використовуючи одну із відомих стратегій управління опором змінам: стратегію навчання; стратегію сприяння; стратегію переговорів; стратегію кооптації; стратегію маніпулювання; стратегію примусу.

Дуже важливо в ході ініціації та здійснення змін виявити прихильників змін і тих, хто їх підтримує, та опонентів змін із їхніми сподвижниками. Пропонуємо зробити це за моделлю «силового поля». Це актуалізує окремий аспект оцінки персоналу: прогноз сили опору змінам і напрацюванню адекватних корегуючих дій. Особливо важливо дану роботу здійснювати в ході зміни системи оплати праці.

Інструментом для вказаної оцінки може служити карта сил впливу, розроблена консультантом з питань організаційного розвитку Тетяною Ковальновою та дещо модифікована в межах даної наукової роботи (див. Додаток Е).

ВИСНОВКИ

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

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

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

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

оцінці їх виконання по закінченні звітнього періоду. Щодо комплексності та всебічності оцінки, то тут варто відмітити метод «360°», «центр оцінки» та методику комплексної оцінки, розроблену Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989р.) і вдосконалену Київським національним економічним університетом.

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

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

Результати господарської діяльності та фінансового стану базового підприємства – НВПІ «Поділля Буд» – свідчать про покращення ситуації на підприємстві. Зросла прибутковість та рентабельність, зменшилась залежність від кредиторів. При цьому суттєво виросла середньооблікова кількість персоналу – до 57-и чоловік, що непрямом підтверджує актуальність обраної теми наукової роботи.

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

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

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

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

вперше: розроблено систему матеріальної мотивації на основі синтезу грейдування та методики КРІ, в якій, на відміну від традиційного корегування грейдових окладів, в якості корегуючих коефіцієнтів пропонуються саме КРІ;

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткаченко А. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. [для студ. ЗДІА екон. спец.] / А. М. Ткаченко, О. В. Шляга – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. – 475 с.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
3. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
4. Єськов О.Л. Оцінка персоналу – важливий чинник сертифікації кадрів/ Єськов О.Л., Пашута М.Т. // Формування ринкових відносин в Україні, 2007. – № 3 (70). – 157 с.
5. Лабенська Т.М. Розробка методики оцінки персоналу підприємства / Лабенська Т.М. // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво / голова редакційної ради: Корінев В.Л., 2007. – № 4 – 160 с.
6. Могилевкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие / Могилевкин Е.А., Новгородов А.С., Клиников С.В. – СПб.: Речь, 2012 – 320 с.
7. Ратнер Г. Современные эффективные системы оплаты труда [Електронний ресурс]: за матеріалами журналу «Генеральний директор» / Г. Ратнер. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=629&print=true> .
8. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
9. Лошенко І. Р. Актуальні аспекти використання маркетингових програм на ринку будівельних матеріалів/ І. Р. Лошенко // Маркетинг в Україні. – 2004. – №2. – С.37-42.

10. Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація [Електронний ресурс]: джерело Buildportal: Будівельний портал №1 <http://budport.com.ua/> – Режим доступу: <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya>.
11. Гамалій В. Ф. Прогнозування розвитку національного будівельного ринку в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / В. Ф. Гамалій, С. А. Романчик, О. В. Ткачук // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 4(24). – С. 25-29. – Режим доступу: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/6_1.pdf (назва з екрану, дата звернення - 5.10.2018 р.).
12. Калініченко Л. Л. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України [Електронний ресурс] / Л. Л. Калініченко, Ю. Р. Сидорова // Молодий вчений. – 2017. – Вип. №4.4 (44.4). – С.64-69. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/15.pdf>.
13. Тенденції ринку будівельних матеріалів: курс на імпортозаміщення [Електронний ресурс] / Investment estate: Інвестиції, комерційна нерухомість, земля, бізнес. – Режим доступу до ресурсу: [https://investment-estate.com/uk/novosti/tendencii-rynka-stroitelnyh-materialov-kurs-na-importozame shchenie](https://investment-estate.com/uk/novosti/tendencii-rynka-stroitelnyh-materialov-kurs-na-importozame-shchenie) .

Додаток А

Таблиця А.1 – Основні мотиваційні теорії в управлінні персоналом

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

Додаток Б

Методи та процедури оцінки персоналу

Таблиця Б.1 – Характеристика методів оцінки персоналу та їх процедура

Назва методу	Характеристика та особливості процедури методу
1	2
Описовий метод оцінки.	Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.
Метод класифікації	Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.
Метод оцінки нормативом роботи	Оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.
Метод моделювання ситуації (рейтингових поведінкових установок)	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.
Опитувальники	Працюють за методом анкетування. З їхньою допомогою можна визначити різноманітні особистісні фактори у кандидатів та співробітників. Існують багатофакторні особистісні опитувальники, опитувальники самовідношення, мотиваційних особливостей, опитувальники темпераменту та психологічного добробуту. Також є опитувальники цінностей, емоційних особливостей, тести на активність поведінки та виявлення професійних здібностей. Опитувальники Кеттела, ММРІ, Леонгарда; методика самооцінки особистості (Будасі), опитувальник Стефансона; опитувальник Реана, тест на педантичність; особистісний опитувальник Айзенка, опитувальник Стреляя; методика визначення стресостійкості і соціальної адаптації Холмса і Раге, методика експрес-діагностики невроза Хека і Хесса, шкала реактивної особистої тривожності Спілбергера тощо.
Тестування (кваліфікаційне, психологічне, фізіологічне)	Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини.
Метод порівняння	При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших.
Метод алфавітно-числової шкали	Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі.

Продовження таблиці Б.1

1	2
Інтерв'ю (біографічне, поведінкове, ситуаційне, проективне)	Претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення.
Метод комітетів	Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення.
Метод "360 градусів"	В рамках програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом "360 градусів". Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури.
Метод незалежних суддів	Незалежні члени комісії - 6-7 осіб задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу "+" в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу "-" - у разі неправильної відповіді.
"Центр оцінки"	Це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.
Метод ділових ігор.	Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.
Метод стандартних оцінок.	Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок страждає рядом серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина - керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки.
Метод рейтингових поведінкових установок.	Заснований на використанні "вирішальних ситуацій", з яких виводяться необхідні особисті від працівника ділові та особисті якості, які і стають критеріями оцінки.
KPI (Key Perfomane Indicators)	<p>У перекладі з англійської, KPI – ключові показники ефективності співробітника. За допомогою цього методу визначається результативність фахівця.</p> <p>Встановлюються критерії, за якими визначається вага показників у відсотковому співвідношенні для співробітника. Наприклад, критерієм результативності для рекрутера може бути кількість закритих вакансій або швидкість закриття вакансій.</p> <p>При постановці цілей для співробітників, важливо враховувати різні чинники. Наприклад, для програмістів, фактори результативності – кількість відпрацьованих годин. При цьому, важливо брати до уваги побічні ефекти – швидкість роботи комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок, тощо.</p>

Додаток В

АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА

1. Ваша позиція в організації:

- 1) Менеджер.
- 2) Службовець.
- 3) Робочий.

2. _____ Посада _____ Підрозділ

3. _____ Ваш вік: _____ років

4. _____ Як довго Ви працюєте в даній організації? _____ років

(або місяців, якщо менше 1 року)

5. Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі? Можна дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Я в основному сам вирішую, що і як мені робити.
- 2) Вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмію.
- 3) Я відчуваю себе корисним і потрібним.
- 4) Мені за неї відносно непогано платять.
- 5) Особливо нічого не ціную, але ця робота мені добре знайома і звична.
- 6) _____ Інше (що саме?)

6. Який вираз із перерахованих нижче Вам підходить найбільше? Дайте лише одну відповідь:

- 1) «Я можу забезпечити своєю працею себе і свою родину».
- 2) «В своїй роботі я - повний господар».
- 3) «У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі».
- 4) «Я - цінний, незамінний для організації працівник».
- 5) «Я завжди виконую те, що від мене вимагають».
- 6) _____ Інше (що саме?)

7. Як Ви вважаєте за краще працювати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Краще зробити те, що знайоме, звично.
- 2) Потрібно, щоб в роботі постійно з'являлося щось нове, щоб не стояти на місці.
- 3) Щоб було точно відомо, що потрібно зробити, і що я за це отримаю.
- 4) Віддаю перевагу працювати під повну особисту відповідальність.
- 5) Чи готовий (а) робити все, що потрібно для організації.
- 6) _____ Інше (що саме?)

8. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Якщо запропонують набагато більш високу зарплату.
- 2) Якщо інша робота буде більш творчою, цікавою, ніж нинішня.
- 3) Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.
- 4) Якщо це дуже потрібно для організації.
- 5) _____ Інше (що саме?)
- 6) При всіх випадках я вважав за краще (воліла) б залишитися на тій роботі, до якої звик (звикла).

9. Спробуйте визначити, що для Вас означає Ваш зарібок? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Плата за час і зусилля, витрачені на виконання роботи.
- 2) Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію.
- 3) Оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності організації.
- 4) Мені потрібен гарантований зарібок - нехай невеликий, але щоб він був.
- 5) Який би він не був, я його заробив (ла) сам (а).

б) _____ Інше (що саме?)

10. Як Ви ставитеся до наступних джерел доходу? Дайте відповідь по кожному рядку: поставте значок «*» в тій колонці кожної з рядків, яка найбільше відповідає Вашій Думку.

Вид доходу	Дуже важливо	Не дуже важливо	Зовсім не важливо
1) Заробітна плата і премії; пенсії; стипендії.			
2) Доплати за кваліфікацію.			
3) Доплати за важкі та шкідливі умови праці.			
4) Соціальні виплати і пільги, допомоги.			
5) Доходи від капіталу, акцій.			
6) Будь-які додаткові підробітки.			
7) Підробітки, але не будь-які, а тільки по своїй спеціальності.			
8) Доходи від особистого господарства, дачного ділянки і т.п.			
9) Виграш в лотерею, казино та ін.			

11. На яких принципах, на Вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь:

- 1) Працівник повинен ставитися до організації, як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.
- 2) Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
- 3) Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
- 4) Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.
- 5) _____ Інше (що саме?)

12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Чи відчувають особливу відповідальність за свою роботу.
- 2) Через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
- 3) Найчастіше через бажання поліпшити роботу своєї організації.
- 4) Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.
- 5) Чи хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.
- 6) _____ Інше (що саме?)

13. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) «Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти».
- 2) «Краще працювати автономно, але відчуваю себе так само добре, коли працюю разом з цікавими людьми».
- 3) «Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує».
- 4) «Можна працювати і в колективі, але платити повинні з особистих результатів».
- 5) «Мені подобається працювати в колективі, так як там я серед своїх».
- 6) _____ Інше (що саме?)

14. Уявіть собі, що у Вас з'явилася можливість стати власником Вашої організації.

Скористаєтеся Ви цією можливістю? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Так, так як я зможу брати участь в управлінні організацією.
- 2) Так, тому що це може збільшити мій дохід.
- 3) Так, так як справжній працівник повинен бути співвласником.

- 4) Навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.
- 5) Ні, не потрібні мені зайві турботи.
- 6) _____ Інше (що саме?)

15. Уявіть, будь ласка, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви виберете? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Найбільш цікаву, творчу.
- 2) Найбільш самостійну, незалежну.
- 3) За яку більше платять.
- 4) Щоб за не надто великі гроші не потрібно особливо «надриватися».
- 5) Не можу уявити, що я піду з нашої організації.
- 6) _____ Інше (що саме?)

16. Що Ви, перш за все, враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
- 2) Рівень його професіоналізму, кваліфікації.
- 3) Наскільки добре він «влаштувався».
- 4) Наскільки його поважають в організації.
- 5) Наскільки він самостійний, незалежний.
- 6) _____ Інше (що саме?)

17. Якщо положення у Вашій організації погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитеся заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати скільки завгодно відповідей:

- 1) Освоїти нову професію.
- 2) Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.
- 3) Перейти на менш зручний режим роботи.
- 4) Працювати більш інтенсивно.
- 5) Погоджуся просто терпіти, тому що діватися нікуди.
- 6) _____ Інше (що саме?)
- 7) Швидше за все я просто піду з цієї організації.

18.1. Якщо Ви - керівник, то що Вас приваблює, перш за все, в цьому положенні? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
- 2) Можливість принести найбільшу користь організації.
- 3) Високий рівень оплати.
- 4) Можливість організовувати роботу інших людей.
- 5) Можливість найкращим чином застосувати свої знання і вміння.
- 6) _____ Інше (що саме?)
- 7) Нічого особливо не приваблює, за керівну посаду не тримаюся.

18.2. Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви їм стати? Можете дати один або два варіанти відповіді:

- 1) Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
- 2) Не проти, якщо це потрібно для користі справи.
- 3) Так, так як при цьому я зможу краще застосувати свої знання і вміння.
- 4) Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.
- 5) Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.
- 6) Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
- 7) Так, чим я гірший за інших?
- 8) Ні, це занадто велике навантаження для мене.
- 9) _____ Інше (що саме?)

Додаток Г

Соціальний пакет як комплекс прямої та непрямой матеріальної мотивації

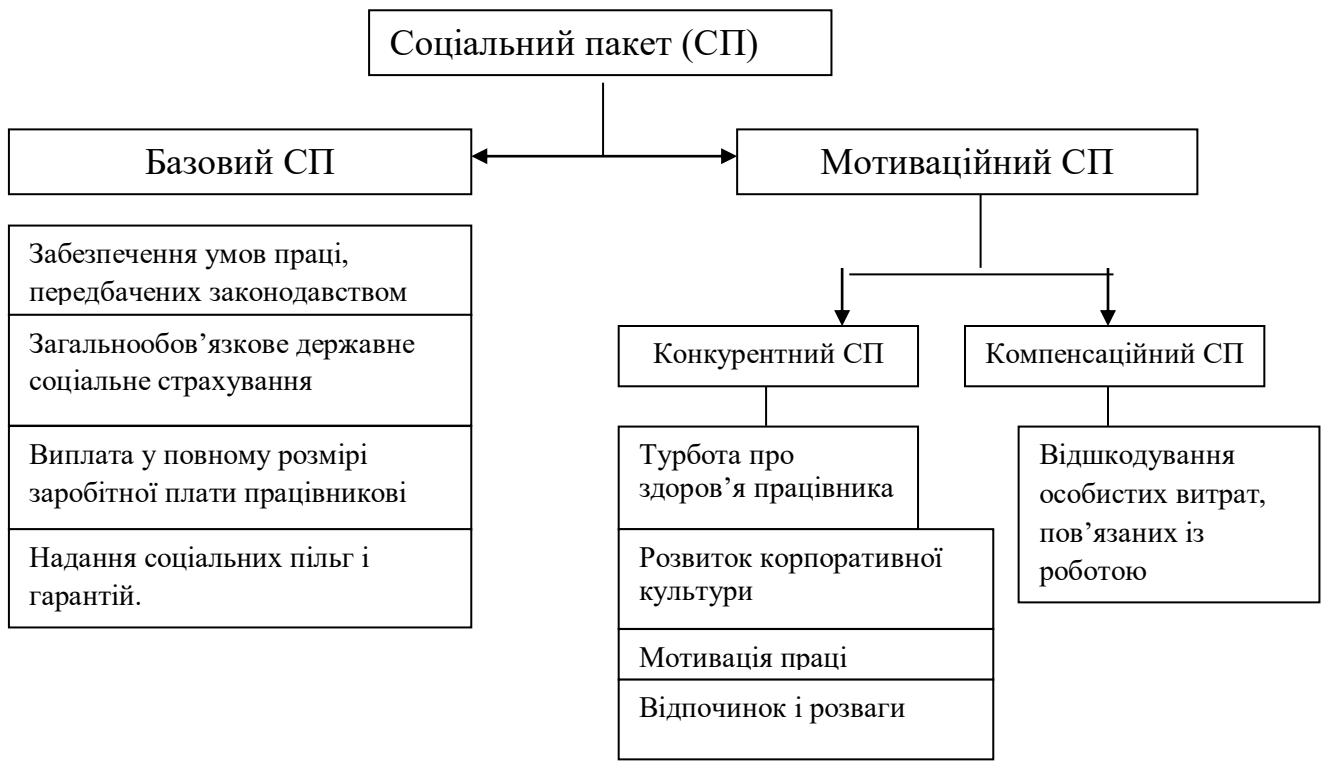


Рисунок Г.1 – Структура соціального пакета

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

Отже, надання співробітникам соціального пакету – це можливість для роботодавця залучення, утримання, одержання лояльності співробітника, а також непряме стимулювання ефективності праці (таблиця Г.1).

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

- доставка працівників на роботу (актуально в період карантинних умов);
- часткова компенсація витрат на харчування;
- оплата мобільного зв'язку (включаючи робочих на виробництві);

- часткова компенсація витрат на оренду житла іногороднім;
- можливість отримати безвідсоткової позики на квартал;
- надання можливості виконувати окремі види роботи вдома.
- можливість скористатися послугами медсестри (масажиста на виробництві).

Таблиця Г.1 – Роль соціального пакета в компанії

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

Вартість соціального пакета (див. таблицю Г.2) може досягати до половини заробітку працівника.

Таблиця Г.2 – Аналіз ефективності соціального пакету НВП «Поділля Буд»

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

Додаток Д

Альтернативні гнучкі системи оплати праці для працівників комерційного відділу НВПП «Поділля Буд»

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

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

Методика «БІЗ-грейд-КПЕ». В системі «БІЗ-грейд-КРІ (КПЕ)» пропонуємо сумістити грейдування, використовуючи підхід компанії «Мастерфайбр», та Ключові Показники Ефективності (див. п. 1.3). Грейди у вигляді бізнес-індексів для різних рівнів та категорій працівників НВПП «Поділля Буд» згідно структурної ієрархії (див. рис. 2.3) представлені в таблиці Д.1.

Таблиця Д.1 – Бізнес-індекси (в балах) та корегуючі коефіцієнти (КПЕ) для комерційного персоналу НВПП «Поділля Буд» (фрагмент)

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

Основний процес в нарахуванні ЗП за даною методикою – це «розподіл

пирога». «Пиріг» – це фонд ЗП; в даному випадку – для комерційного персоналу. Він розраховується відніманням від доходу всіх витрат і обумовленої власником частини прибутку, що може бути передбачено колективною угодою. Остаточний розмір заробітку кожного по цій системі визначається шляхом множення його БІЗ на кілька коефіцієнтів; за нашим баченням, на встановлені за результатами роботи вкінці місяця індивідуальні КПЕ. Далі «зарплатний пиріг» ділиться на суму всіх, вже скорегованих, БІЗ. Таким чином визначається «ціна» одного бізнес-індексу. ЗП кожного розраховується множенням «ціни» БІЗ на встановлені для посади і скореговані за результатами роботи БІЗ кожного працівника.

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

Основні умови нарахування ЗП:

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

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

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

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

Розрахунок нарахування:

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

Нарахування окладу здійснюється за 4 категоріями:

1 кат - 10000 грн.

2 кат - 12000 грн.

3 кат - 14000 грн.

4 кат - 16000 грн.

Присвоєння категорії надається при наступних умовах:

1) виконання плану протягом 2 місяців;

2) дотримання стандартів обслуговування персоналу;

3) дотримання лояльності – виконанні інших завдань керівництва та начальника відділу продаж, які можуть сприяти збільшенню об'ємів продаж, популяризації продукції або торгових марок мережі «Поділля Буд».

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

Алгоритм розрахунку бонусів:

- 1 індивідуальний бонус для менеджера з продажу.

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

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

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

- 1 індивідуальний бонус для провідного менеджера не надається.

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

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

2 командний бонус для старшого менеджера.

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

2 стимулюючий бонус для обслуговуючого персоналу (касир та зав. склад):

надається 10% від сумарного бонусного фонду на відділ при умові виконання колективного плану.

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

Критерії для відбору ліпшого методу наведені в таблиці Д.2.

Таблиця Д.2 – Критерії оцінки досконалості системи матеріальної мотивації

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

За результатами таблиці Д.2 ліпшим є система оплати праці «Індивідуальний / колективний План-Бонус». Однак, варто врахувати, що порівняльна оцінка методик не є повною:

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

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

Додаток Е

Оцінка персоналу в аспекті опору змінам (на основі «карти сил впливу»)

«Карта сил впливу» побудована на двох загальновідомих гіпотезах :

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

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

А якщо, при цьому, у мене помінявся колектив і, не дай Бог, керівник, справа зовсім погана. Всі напрацювання відносин, взаємодій, умов роботи – все те, що дозволяло відчувати себе у відносній безпеці і навіть отримувати задоволення від роботи, – все «викинуто в смітєву корзину». Життя в організації треба починати з початку. А це вимагає великих емоційних зусиль, і ніхто не гарантує позитивний результат. Так росте опір співробітників до того, що змушує їх змінювати звички і відчуття власного «я» в компанії.

Тепер уявімо, що ми маємо справу з людиною амбіційною, що має до того ж свої плани на життя і в кар'єрі, а прийдешні зміни – перебудова

організаційної структури – означають, що позиція такої людини, скажімо, комерційного директора, перестає існувати, оскільки компанія переходить на управління з бізнес-одиницям. І перед ним всього два варіанти: або переходити на керівництво однієї з бізнес-одниць із пониженням статусу, або ставати директором з логістики, тобто займатися нелюбимою справою. Тут лояльність до генерального директора входить в протиріччя з інтересами і амбіціями даного співробітника.

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

По-перше, сам факт прийняття такої структури частково зруйнував довіру до генерального («... він же бачив, що для мене немає місця в новій структурі, чому ж затвердив, може, звільнитися хоче ?»). По-друге, у нього вирвали опору під ногами, він розгублений і злиться (психологічний контракт в сильних управлінських командах передбачає врахування інтересів членів команди при прийнятті рішень), по-третє, в такій ситуації дуже небезпечно бути відвертим і говорити про свої бажання і небажання – можна отримати звинувачення в нелояльності. Очікувати від топ-менеджера, який потрапив в таку ситуацію, підтримки починань можна лише по наївності. Ухвалення змін означає для нього перегляд усієї системи власних цінностей і життєвих планів (рисунок Е.1).

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

зусилля	Цінності
	Інтереси
	Статус
	Підлеглість
	Процедури
	Методи
	час

Рисунок Е.1 – Модель зростання сили опору в залежності від часу та зусиль на здійснення змін працівником

Суть другої гіпотези. Згідно з популярною матрицею людських ресурсів всіх співробітників організації з певною часткою суб'єктивізму можна помістити в один з чотирьох квадрантів, в залежності від поточного результату роботи і здібностей (рисунок Е.2).

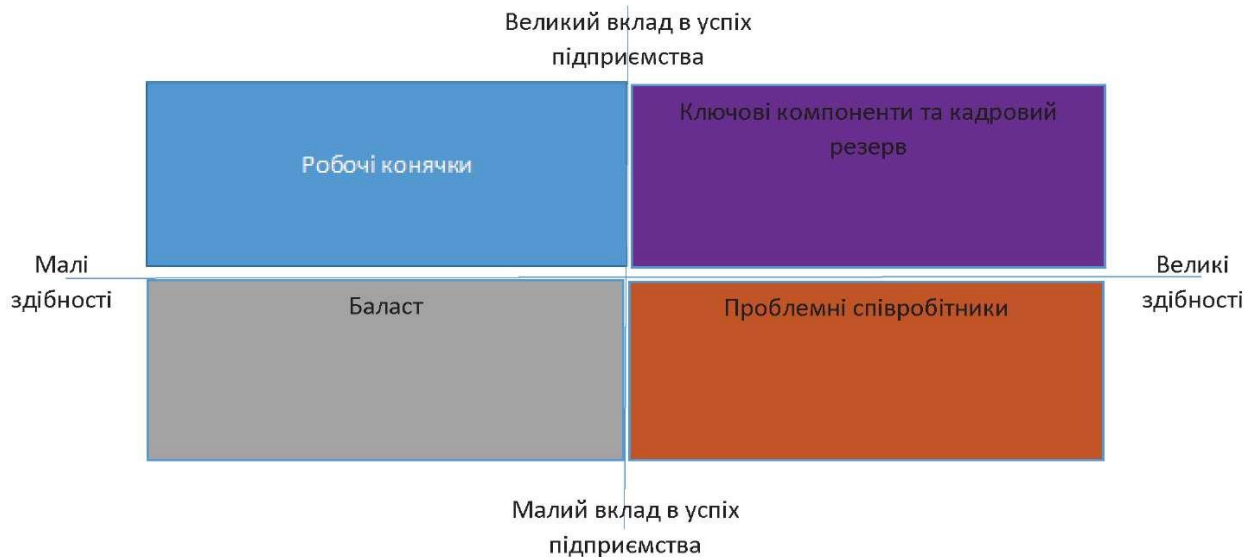


Рисунок Е.2 – Матриця класифікації людських ресурсів

Таким чином, в будь-якій організації є якась кількість баласту – співробітників з невизначеними здібностями і явно не бажаючими віддавати всі сили на благо організації; робочі конячки – люди, віддані своїй справі та

організації, але досягли максимуму в застосуванні своїх здібностей; проблемні співробітники – яскраві особистості, з якоїсь причини не мотивовані на роботу в цій конкретній організації, і, нарешті, надія і опора будь-якої компанії – ключові компетенти і кадровий резерв.

З'єднання двох таблиць дає можливість побудувати **карту сил впливу** на процес змін (рисунок Е.3).

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

Рисунок Е.3 – Шаблон карти сил впливу

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

Потім, використовуючи вагові коефіцієнти (див. таблицю 3.6), визначаємо чисельне значення сил опору і сил підтримки. Наприклад, якщо при

реорганізації у одного ключового компетенти змінюється статус, це дає $1 \times 5 = 5$ балів. Але якщо при цьому п'ять осіб отримують підвищення статусу, це дає 25 балів. Таким чином, один із аспектів соціальної ефективності позитивний, і це говорить про позитивний результат зміни.

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

Рисунок Е.4 – Приклад використання карти сил впливу

Вагові коефіцієнти (рисунок Е.4) можуть корегуватись HR-менеджментом конкретної компанії, виходячи із систематизованих спостережень. Реальні проблеми з впровадженням змін виникають, якщо вони проводяться без якої б то не було програми супроводу змін при загальному результаті аналізу сил впливу менш ніж «-30». Це той рубіж, за яким необхідно ретельно проаналізувати причини такого результату, продумати індивідуальне рішення та індивідуальний підхід до кожної сильної фігури, що опинилася в негативній зоні, і спланувати детальні заходи щодо супроводу, реалізуючи наведені в роботі стратегії управління змінами.