

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянко Т. В.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Інноваційні підходи до стимулювання персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Підобід Павло Петрович

Керівник д. е. н., доц. Шеремет Олег Олексійович

Рецензент

(підпис)

(підпис)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березяню

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Підобіда Павла Петровича

1. Тема роботи «Інноваційні підходи до стимулювання персоналу підприємства»

керівник роботи Шеремет Олег Олексійович, д. е. н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти стимулювання персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз новітніх підходів до стимулювання персоналу на підприємстві Департаменту Поліції Охорони. Розділ 3. Напрями удосконалення новітніх підходів до стимулювання персоналу підприємства». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 26 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти стимулювання персоналу підприємства»	До 31.03.21	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз новітніх підходів до стимулювання персоналу на підприємстві департаменту поліції охорони»	До 09.05.21	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Напрями удосконалення новітніх підходів до стимулювання персоналу підприємства»	До 24.05.21	виконано
6.	Написання висновків	До 28.04.21	виконано
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	виконано
10.	Захист роботи	04.06.21	виконано

Здобувач

(підпис)

Підобід П. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шеремет О. О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Підобід П. П. Інноваційні підходи до стимулювання персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Департаменті Поліції Охорони за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування ефективності використання системи стимулювання персоналу підприємства – визначено поняття, типи, визначено принципи, методи та інструменти стимулювання персоналу в управлінській діяльності підприємства, а також окреслено взаємозв'язок інструментів стимулювання із функціями управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика Департаменті Поліції Охорони, а також проведена оцінка ефективності впровадження інноваційних підходів на зазначеному підприємстві. Проаналізовано стан господарської діяльності Департаменті Поліції Охорони з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи впровадження ефективного використання інноваційних підходів до стимулювання персоналу на Департаменті Поліції Охорони, запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання його управління робочим часом. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності Київського Департаменті Поліції Охорони

Робота містить 93 сторінки, 26 таблиць, 6 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: стимулювання персоналу, принципи, ефективність використання інноваційні підходи, аналіз, шляхи удосконалення.

SUMMARY

Pidobid. P. P. Innovative approaches to stimulating the personnel of the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the Department of Security Police for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of efficiency of use of system of stimulation of the personnel of the enterprise is carried out - concepts, types, principles, methods and tools of stimulation of the personnel in administrative activity of the enterprise are defined,

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of the Security Police Department, as well as an assessment of the effectiveness of the implementation of innovative approaches at the enterprise. The state of economic activity of the Security Police Department is analyzed with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the qualification work the ways of introduction of effective use of innovative approaches to stimulation of the personnel at Department of Police of protection are proved, the organizational model of process of increase of efficiency of use of its management of working hours is offered. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of the Kyiv Department of Security Police is substantiated.

The work contains 93 pages, 26 tables, 6 figures, 60 sources used.

Key words: personnel stimulation, principles, efficiency of use of innovative approaches, analysis, ways of improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність стимулювання персоналу підприємства	10
1.2. Теорії мотивації та їх вплив на стимулювання праці персоналу	17
1.3. Методичні підходи щодо стимулювання персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕПАРТАМЕНТІ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.2. Характеристика персоналу Департаменту поліції охорони.....	37
2.3. Аналіз новітніх підходів до стимулювання персоналу в Департаменті Поліції Охорони	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕПАРТАМЕНТУ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ.....	54
3.1. Основні напрями удосконалення новітніх підходів до стимулювання персоналу підприємства	54
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в Департаменті Поліції Охорони	74
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. Наростання суспільних протиріч, ускладнення економічної і політичної ситуації в країні обумовлює необхідність підвищення ефективності державного управління і державного апарату. Досягнення даних цілей неможливо без підвищення ефективності праці державних службовців, що в свою чергу неможливо без створення ефективної та стрункої системи мотивації працівників державного апарату.

Зміни, що відбулися в Україні за останні два десятиліття, зумовили необхідність підвищення результативності державної служби. Ефективна бюрократія стала майже синонімом ефективної держави. Якщо чиновники неефективні, некомпетентні і погано мотивовані, масштабні «провали» держави стають практично неминучими.

У зв'язку з цим, в даний час гостро постає питання про необхідність, з одного боку, систематизації вітчизняного та зарубіжного досвіду спонукання державних службовців до трудової діяльності, з іншого – більш глибокого вивчення мотиваційної підструктури особистості державних службовців для розробки напрямків роботи з персоналом державної служби.

Наразі відбуваються досить глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах як в Україні так і в світі, які спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ринкова економіка створює певні передумови для того, щоб підвищити стимулювання трудової діяльності, яка автоматично її не забезпечує. Для того, щоб ефективно управляти людиною необхідно прокласти шлях, який потребує розуміння її потреб та мотиваційного наставлення. Знаючи, що людину спонукає до певних дій та які стимули вкладено в основу її діяльності, в подальшому можливо розробити ефективну систему форм та методів управління нею.

Для того, щоб державний службовець успішно реалізовував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, повинна бути для цього достатня мотивація. У сучасних умовах проблемою мотивації є її недосконалість у сфері

державної служби, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що недостатньо приділяється увага питанням мотивації державних службовців в умовах впровадження нової редакції Закону України «Про державну службу».

Питанням мотивації праці персоналу взагалі і державної служби зокрема присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів, а саме: Дж. Мургеда, Р. Гриффіна, Н. Гончарук, С. Гайдученка, В. Гончарова, А. Єгоршина, О. Єськова, С. Занюк, О. Крушельницької, Д. Мельничука, А. Кібанова, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, В. Лукашевича, О. Озірської, О. Турчинова та інших. Проте багато аспектів даної проблеми залишаються неохопленими та потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є узагальнення інноваційних підходів до стимулювання персоналу в Департаменті Поліції Охорони.

Об'єктом дослідження є використання інноваційних підходів до стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні питання щодо використання інноваційних підходів до стимулювання персоналу Департаменту Поліції Охорони.

Задля досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідженню теоретичні аспекти стимулювання персоналу підприємства;
- узагальнено методичні підходи щодо стимулювання персоналу;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності Департаменту Поліції Охорони;
- здійснено аналіз новітніх підходів до стимулювання персоналу в Департаменті Поліції Охорони;
- виявлено основні напрями удосконалення новітніх підходів до стимулювання персоналу підприємства;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу в Департаменті Поліції Охорони.

Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та

спеціальні *методи дослідження*: аналіз, синтез, узагальнення, логіко-правовий, бібліографічний, системний, економіко-статистичного аналізу, графічний метод.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення діяльності Департаменту Поліції Охорони, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праця вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 93 сторінок. Робота містить 26 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стимулювання персоналу підприємства

Адаптація органів державного управління України до стандартів Європейського Союзу вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Як зазначає З. Полюга, кадри – обличчя влади, від їхньої професійної компетентності та ділової активності, прагнення до самовдосконалення та службового зростання залежить динаміка і результати роботи органу державного управління [34, с. 310].

На сучасному етапі розвитку науки і практики з проблеми стимулювання трудової діяльності персоналу написано безліч наукових робіт і накопичено значний практичний досвід в різних сферах діяльності. Але, не дивлячись на це, питання мотивації і стимулювання персоналу підприємства не втрачає свою актуальність, в силу все більшої інтеграції України в світове співтовариство і прагнення до високих виробничих результатів з метою досягнення конкурентоспроможного становища на світовому ринку. В даний час найважливішим ресурсом організації є її персонал, оскільки саме від якості праці залежить успіх компанії. Таким чином, завдання сучасного керівника полягає в максимально ефективному використанні можливостей працівників. Досягнення даної мети неможливо без стимулювання.

При різнобічному і стрімкому вивченні проблематики стимулювання персоналу підприємства, досить серйозним стримуючим фактором, як і раніше, є відсутність загального понятійного апарату, що заважає її повноцінному осмисленню. Поділ понять «стимулювання» і «мотивація» для вітчизняних авторів більш характерно, ніж для зарубіжних, але, не дивлячись на це, в останнє десятиліття з'явився ряд робіт Є. В. Маслова, Т. Ю. Базарова, А. К. Клочкова, В. В. Адамчука, Л. А. Андросова, в яких дані поняття, як і раніше, не розрізняються.

Аналіз вихідного поняття «стимул» вказує на два різних підходи до його сутності. У першому (Д. А. Аширов, А. В. Бичкова, О. С. Віханський, Д. Майерс, С. Б. Каверін) «стимул» розглядається, як виключно зовнішнє спонукання, а другий підхід (В. Р. Веснін, А. П. Єгоршин, Е. П. Ільїн) має на увазі як зовнішнє, так і внутрішнє спонукання.

У психології поява зовнішніх і внутрішніх стимулів виникла внаслідок різного розуміння вченими тих сил, які дають поштовх виникненню мотиву. У зв'язку з цим Е. П. Ільїн писав, що стимул викликає (спонукає) дію або вчинок не прямо, а опосередковано, через мотив: побудником мотиву є стимул, а побудником дії або вчинку – внутрішнє усвідомлене спонукання, прийняте багатьма психологами в якості мотиву [16].

Подвійність розуміння «стимулу» в управлінні відображено в праці А. П. Єгоршина [11]. Він розуміє під стимулом, в першу чергу, примус або причину поведінки людини, керуючись його первинним латинським значенням, а також вкладає в це поняття матеріальне і моральне заохочення, самоствердження (як внутрішній стимул). Проте керуючись ранніми теоріями мотивації, самоствердження є потребою, а не стимулом. Отже, стимул праці – це зовнішнє спонукання людини до дії, що відбивається їм як мотив.

Психологія, соціологія та управління активно працює над виробленням власних визначень поняття «мотив», при цьому і всередині цих наук немає єдиного узгодженого погляду на його трактування. Одне зі спірних питань полягає в сутності мотиву, яке розуміється як спонукання (П. М. Якобсон, Н. В. Шарова, М. І. Єнікєєв, Е. П. Ільїн, С. Л. Рубінштейн, С. Б. Каверін), потреба (А. Н. Леонтьєв, Р. С. Вайсман, Е. С. Кузьмін), фактор (В. К. Вілюнас), міркування (Ж. Годфруа) або мета дії (Х. Хекхаузен). Прийняття потреби за мотив відбувається, перш за все тому, що вона пояснює в значній мірі, чому людина хоче проявити активність. Відмінність мотивів від потреб легко підтвердити, стверджує С. Б. Каверін. Одна і та ж потреба може бути реалізована за допомогою безлічі абсолютно різних мотивів, в той же час кілька різних потреб можуть бути задоволені через один мотив [17].

Таким чином, більшість вчених сходяться на думці, що мотив володіє, в першу чергу, спонукальною якістю і впливає на поведінку і дії людини. А потреби, в даному випадку, виконують функцію спонукання активності людини, тобто пояснюють причину активності (Е. П. Ільїн, Л. Brentano, З. Фрейд, В. С. Магун, Д. А. Леонтьєв).

Далі, принциповими стають інші питання: чи є мотив усвідомленим чи ні, звідки виходить спонукання – «зсередини» або «ззовні»? Одні психологи вважають, що мотив – це інтелектуальний продукт мозкової діяльності (Ж. Годруа, Х. Хекзаузен, М. І. Єнікєєв, С. Л. Рубінштейн, С. Б. Каверін, А. Н. Леонтьєв), тобто він є усвідомленим процесом, інші дотримуються думки про усвідомленість і неусвідомленість мотивів (М. В. Матюхіна, Е. П. Ільїн, Н. В. Шарова).

Внаслідок того, що потреби, як спонукаюча функція, можуть бути як усвідомленими, так і не усвідомленими, мотив може бути, як усвідомленим, так і не усвідомленим. Тільки в питанні про місце виникнення спонукання вчені одностайно заявляють, що мотив є особистісним явищем, відповідно спонукання може бути тільки внутрішнім. Чи не сильні розбіжності в поглядах в управлінні та соціології на розуміння мотиву, на думку О. Н. Горшкової [6], вказують на здоровий прагматизм вчених, що працюють в даних наукових напрямках. Підводячи підсумок, визначимо, що мотив праці – це внутрішнє усвідомлене або неусвідомлене спонукання до задоволення особистих потреб за допомогою трудової діяльності.

Похідними від розібраних понять є «стимулювання» і «мотивація». На думку Є. В. Маслова «стимулювання праці... є одним з методів мотивації трудової поведінки [27]. Виходячи з цієї позиції, в першу розглянемо поняття «мотивація» з метою об'єктивного розмежування даних категорій.

Від мотивації до ділової активності, прагнення до самовдосконалення державних службовців залежать результати роботи органу державного управління. В. Малиновський говорить, що мотивація – важлива функція державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність будь-якого керівника, і, відповідно, будь-якого органу виконавчої влади, вона вимагає від керівників розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці [26].

Мотивація як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [13, с. 281].

Мотивація безпосередньо впливає на розвиток і становлення державного службовця нового типу, розвиток державної служби [13, с. 283]. Мотивація – система заходів, спрямована на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також на вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи [13, с. 284].

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Вирішальним причинним чинником результативності діяльності державних службовців є їх мотивація.

В теоретичному плані мотивація поведінки людини – дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Існує безліч визначень мотивації, зокрема зарубіжні і вітчизняні автори трактують мотивацію по-різному.

А. Я. Кібанов розглядає мотивацію як процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [19].

А. П. Єгоршин визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [12].

На думку В. В. Лукашевича мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей організації. Для того щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недоліку в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним [24].

С. Занюк зазначає, що «процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму» і що «процесуально-змістовна мотивована поведінка здійснюється заради себе і не може бути засобом досягнення зовнішньої цілі» [15].

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці.

Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Уявлення про можливості мотивації праці працівників зазнали великих змін в практиці управління. Довгий час вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода. Згодом з'явилися різні психологічні теорії мотивації, які намагаються з різних позицій розглянути визначальні фактори і структуру мотиваційного процесу.

На сьогоднішній день дуже часто в організаціях спостерігається ситуація, коли багато співробітників ставлять на перше місце різноманітні нематеріальні форми заохочення праці, а не грошові форми. Для людей стає важливим той факт, що про їх досягнення і заслуги говорять всередині колективу і за його межами, що вони були почуті, зрозумілі і позитивно оцінені.

Довіра, взаємоповага, підтримка, відкритість і щирість в ставленні до своїх підлеглих підсилює мотивацію працівника. Велик значення мають нетрадиційні технології, спрямовані на формування мотивації, комунікативних і професійних компетенцій.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з

точки зору задоволення його потреб. Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямку.

В даний час організація ефективної системи мотивування персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем.

Типовими проблемами, пов'язаними з низькою мотивацією співробітників можна вважати:

- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність;
- недбале ставлення до праці;
- слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення;
- відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників;
- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- проблеми при створенні узгодженої команди і т.д.

Виходячи з даних проблем, виділяються завдання, які може вирішувати керівництво за допомогою мотивації:

1. Визнання праці співробітників, які домоглися високих результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності.
2. Демонстрація схвального ставлення фірми до високих результатів праці співробітників.
3. Застосування різних форм визнання заслуг.
4. Поліпшення морального стану співробітників через відповідну форму визнання.
5. Забезпечення процесу підвищення трудової активності співробітників.

Вміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їх поведінки.

Мотивацію можна класифікувати за декількома ознаками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація мотивації

Джерело: Сформовано автором.

Система мотивування праці співробітників сучасних організацій являє собою комплекс заходів, організований керівництвом компанії для створення необхідних умов і мотивів, які можуть впливати на поведінку людини в певну сторону, регулювати продуктивність та інтенсивність трудового процесу, яка проявляється в підвищенні сумлінності, наполегливості, старанності всього персоналу в досягненні цілей організації.

Як відомо, систему мотивації складають матеріальна і нематеріальна частини. Якщо матеріальна частина – це системи бонусів і премій, зав’язані на безпосередню продуктивність співробітника, використовувані в різноманітних комбінаціях, то нематеріальна частина прив’язана до філософії компанії і стилю управління. Залежно від стилю управління, це може бути система штрафів і жорсткого контролю, що є малоефективним при авторитарній системі; різні дошки пошани або якісь змагання з метою задоволення потреби у визнанні та успіху при демократичному стилі. Також

до системи мотивації можна віднести надання послуг співробітнику – соціальний пакет, пільги тощо.

Найбільш оптимальним здається надання соціального пакету за принципом «кафетерія», який полягає в тому, що кожен працівник може вибрати необхідні соціальні пільги з урахуванням його рівня кваліфікації, посади, досвіду роботи та заслуг перед компанією. Дана система найкрасивіша, але, на жаль, найрідкісніша з огляду на свою трудомісткість.

Створення системи мотивації колективу – складний і багатоаспектний процес, тому її створенням повинен займатися грамотний менеджер з персоналу за безпосередньою участю керівника організації, оскільки тільки він знає, що саме потрібно його співробітникам. Але для цього необхідно бути уважним до людей, а увага вимагає зусиль і умінь. Хороший керівник розуміє, що виходячи з людської природи, щаслива людина буде працювати краще, ніж та, яку примушують.

Існує безліч різних факторів, що впливають на створення системи мотивації, але в будь-якому випадку головне завдання полягає в тому, щоб сформувати баланс між максимальним задоволенням індивідуальних потреб і узагальненням потреб всіх співробітників в групі. Тільки так можна досягти ефективної системи мотивації з економією ресурсів, на це витрачених.

Якщо система мотивування праці в компанії правильно вибудована, кожен співробітник розуміє, навіщо і для чого він працює, визнає гідною отримувану їм заробітну плату, то це сприяє зростанню результативності праці співробітників і організації, підвищенню добробуту працюючих в організації людей, а так само задоволенню соціально-психологічних потреб у важливості та цінності їх власної праці.

1.2. Теорії мотивації та їх вплив на стимулювання праці персоналу

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності присвячені багато праць відомих авторів. На початку XX століття роль грошової винагороди

визнавалася провідною в стимуляції працівника, у зв'язку з чим виникла концепція «економічної людини». Економічна теорія з часу свого виникнення як самостійної області знання використовувала дану модель. Створення такої моделі обумовлено необхідністю дослідження проблеми вибору і мотивації в господарській діяльності індивідів.

Поняття «економічна людина» (лат. Homo economicus) має різні тлумачення. Це умовне загальне поняття, уявлення про людину як про раціонально мислячий суб'єкт, що будує свої плани і дії, виходячи з принципу отримання максимальної вигоди. Також можна зустріти й інші значення цього поняття:

1. Людина з високою економічною інтуїцією і знаннями, що приймає оптимальні варіанти економічних рішень.
2. Людина, яка прагне до перманентного збагачення.
3. «Економічна» людина, дії, поведінка якої визначаються в основному факторами економічної природи.

В економічній теорії – це уявлення про економічну людину, як про раціонально мислячий суб'єкт при визначенні ним своїх цілей і прийнятті рішень відповідно поставленим цілям.

З точки зору підприємництва це можна представити наступним чином. Підприємець задається метою отримати максимальний прибуток і, отже, регулює обсяг виробництва і ціни для досягнення своєї мети. Економічна людина – як правило це особистість підприємницького типу, яка використовує гроші підприємницьким чином. Для економічної людини, підприємця в точному сенсі цього слова, капітал є не метою, а засобом.

Підприємцю потрібен капітал, щоб організувати справу, і для того щоб продуктивно використовувати цей капітал.

На думку Вебера, щоб виник підприємницький тип економічної людини, який створював би товари, продукцію, для цього потрібні нетривіальні умови. Підприємництво, на думку Вебера, вимагає певного складу характеру, протестантської етики, оскільки потрібна фанатична відданість комерційному успіху,

побудованому на чесній конкуренції. Для цього повинен бути культурний шар і деяка духовна схильність.

Найбільш яскраво сутнісні риси економічної людини представив А. Сміт. Його концепція «економічної людини» розкриває глибинні властивості економічних відносин. Сміт пише: «Людина постійно потребує допомоги своїх ближніх, і марно чекатиме її лише від їх розташування. Вона швидше досягне своєї мети, якщо звернеться до їх егоїзму і зуміє показати їм, що в їх власних інтересах зробити для неї те, що вона вимагає від них. Всякий пропонує іншому угоду будь-якого роду, пропонує зробити саме це. Дай мені те, що мені потрібно, і ти отримаєш те, що тобі потрібно, – такий сенс всякого подібного пропозиції ... Саме таким шляхом ми отримуємо один у одного значно більшу частину послуг, яких ми потребуємо...».

Отже, за Смітом, можна виділити наступні основні моменти концепції «економічної людини»: особиста зацікавленість у результаті діяльності та відповідальність за отримання бажаних результатів; врахування інтересів інших людей (партнерів), співгромадян і суспільства, без чого економічні суб'єкти не можуть досягти власних цілей.

У сучасній науковій літературі для позначення економічної людини використовується акронім REMM, що означає «винахідлива, оцінююча, максимізуюча людина». Така модель передбачає, що людина з приводу вилучення корисності з економічних благ веде себе повністю раціонально. Це передбачає наступні умови:

1. Інформація, необхідна для прийняття рішення, повністю доступна індивіду.
2. Людина в своїх вчинках в сфері економіки є досконалим егоїстом, тобто йому байдуже, як зміниться добробут інших людей в результаті його дій.
3. Не існує ніяких зовнішніх обмежень для обміну (за умови, що обмін веде до максимізації корисності).
4. Бажання збільшити свій добробут реалізується тільки у формі економічного обміну, а не у формі захоплення або крадіжки.

Для класичних теорій управління працею, до яких відносяться теорії Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда та інших теоретиків і практиків, характерним є свого

роду механістичний підхід до людини і оцінці його ролі у виробничому процесі, який повністю визначив ставлення до працівника і підхід до мотивації і стимулювання його праці.

Людина в даному випадку виступає в організації як економічний суб'єкт і, отже, вважає за краще виключно економічні стимули. І навіть якщо їх адресують до інших будь-яких властивостей людини, все одно вони повинні мати економічний ракурс.

Відповідно до цього підходу мотивація і стимулювання зводяться в основному до матеріально-грошових винагород і в управлінському відношенні не являють собою маніпулювання різного роду формами і методами оплати. Мета стимулювання «людини економічної» – утворення зв'язку між кількісно-якісними показниками праці та кількісно-часовими характеристиками винагороди за виконану працю та її результати.

Наприкінці XX – початку XXI ст. спостерігається новий підхід, який змінює побудову системи мотивації і стимулювання персоналу, – підхід «людини соціальної», заснований на теорії людських відносин (Е. Мейо). В даному випадку метою стимулювання є винагорода за високі досягнення в роботі, ставка на групову солідарність (групові та колективні преміальні системи) і «справедливу винагороду», пов'язане з оцінкою робіт; підтримання задоволеності працею; посилення ролі нематеріальних стимулів; заохочення співпраці, лояльності, ініціативності, облік трудового стажу.

Працівника, як «людини соціальної» стимулюють не стільки величиною зарплати та інших стимулів, скільки особливою довірою до працюючої людини.

У механізм стимулювання «людини соціальної» включаються всі організаційні складові, які за своєю природою є інструментами соціального устрою суспільства та інструментами соціальної політики. З'являється такий інструмент стимулювання, як надання кредиту на всі матеріальні блага, які необхідні людині для забезпечення нормальних умов його життєдіяльності.

У XXI століття кредит є невід'ємною частиною життя людини. Кредит і кредитування в сучасному суспільстві є не тільки благом, але, по суті, причиною

встановлення тривалого соціального миру, а також і важливим стимулом до ефективної і продуктивної роботи.

Використання кредитних інструментів сьогодні дозволяє людині досягти більшість життєвих благ. На думку Кібанова, основні подібності та відмінності з точки зору мотивації і стимулювання праці «людини соціальної» і «людини економічної» полягають в наступному:

1. Економічні стимули та механізми їх використання ідентичні тим, які були при стимулюванні «людини економічної».

2. Важливою рисою, що відрізняє «людину соціальну» від «людини економічної» є поява, доступність кредитування і страхування.

3. Система стимулювання, що застосовувалася до «людини економічної», стала виступати у взаємозв'язку і залежності від стимулів, відповідних «людині соціальній». Система стимулювання перестала бути тільки областю діяльності керуючої підсистеми організації – вона стала завданням суспільства (держави), і організація діє у взаємодії з органами управління державою та громадських структур.

Вищесказане можна систематизувати у вигляді схеми (рис. 1.2).

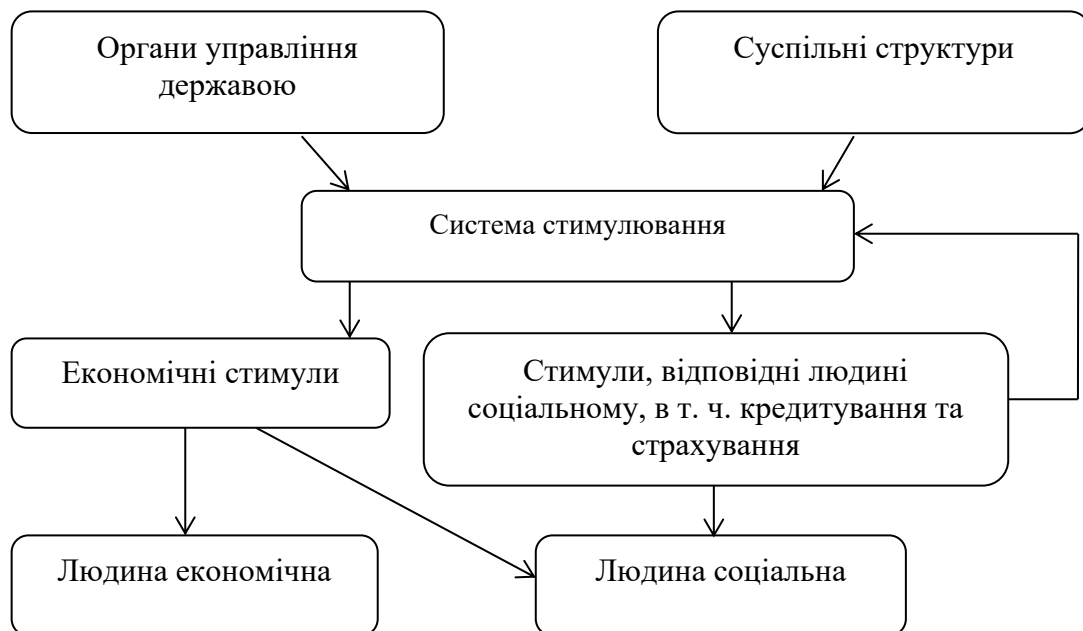


Рис. 1.2. Особливості системи стимулювання людини економічної та людини соціальної

У ХХІ столітті відбуваються зміни соціального та економічного характеру в суспільстві, які вплинули на переродження підходу «людини соціальної» в новітній підхід «людських ресурсів».

Все це призвело до докорінного перегляду основ системи мотивації і стимулювання трудової діяльності. В якості стимулів затверджуються ті, які орієнтовані на підвищення ефективності індивідуальної праці і одночасно пов'язані із задоволенням широкого спектру потреб, що мають пряме відношення до якості життя. Це – соціальне страхування, медичне обслуговування, кредитування персоналу, надання освітніх і правових послуг, як працівникам, так і членам їх сім'ї. Саме в цьому напрямку необхідно розвивати систему стимулювання і мотивації. Теоретичну основу цього становлять ставлення до персоналу як особливого виду ресурсів (людські ресурси) і все більша розробка комплексних поглядів на роль людини в праці і виробництві як свого роду капіталу (людський капітал), що утворює основну продуктивну силу підприємства, суспільства, держави.

При даному підході в підприємстві використовуються такі стимули, як участь в прибутках, різні премії за раціоналізацію, ініціативу, заслуги, акцент роблять на просування (кар'єрне зростання) і задоволенні не від підвищення оплати, а від самої роботи. Згідно цьому підходу велику відповідальність на себе бере організація, де трудиться людина. Підвищення перерахованих показників є реалізацією концепції «людських ресурсів».

У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1.1).

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини.

За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації.

Порівняльний аналіз теорій мотивації

Назва	До якої групи відноситься	Зміст
1	2	3
Теорія М. Туган-Барановського	Змістовна	Виділено 5 основних потреб, які охарактеризовані як, фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні та практичні
Теорія Д. МакКлеланда	Змістовна	Запропонував враховувати при стимулюванні працівників вторинні потреби влади, успіху та причетності. Бо на його думку на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшості частини населення вже задоволені.
Теорія А. Маслоу	Змістовна	Автором виділено такі групи потреб, як фізіологічні, потреби безпеки, поваги, соціальні та потреби самовираження.
Теорія Ф. Герцберга	Змістовна	Автор поділив усі фактори на гігієнічні (політика фірми, умови роботи, заробітна плата, стосунки з начальником, колегами, підлеглими) та мотиваційні (успіх, просування, за службовою ієрархією, визнання).
Теорія ЖВЗ К. Альдерфера	Змістовна	Виділено три рівні потреб, та дано назву Теорія ЖВЗ, де Ж – життєві потреби, В – потреби взаємин, З – потреби поваги та самореалізації.
Теорія «Х» та «Y» Д. МакГрегора	Змістовна	Всі припущення було поділено на дві групи, першу було названо теорія «Х», це люди які за найменшої можливості уникають роботи і відповідальності, їм не вистачає честолюбства. Визначальними при цьому є проблеми захищеності. У таких обставинах стимулювати може тільки контроль та загрози. Згідно з теорією «Y» за певних умов люди прагнуть до відповідальності.
Теорія «Z» У. Оучі	Змістовна	Автор робить висновок, що віра в загальні цілі, сумлінність, довіра, підтримка є основою успіху працівників.
Теорія очікувань, В. Врум	Процесійна	Ґрунтується на опікуванні певної події. Якщо очікування високі, то сила мотиву зростає.
Теорія справедливості, С. Адамс	Процесійна	Згідно теорії автор зазначає, що працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль.
Теорія Л. Портера та Е. Лоурера	Процесійна	Зазначають, що результати працівників залежать від здібностей, характеру, усвідомлення власної ролі в організації а також зусиль, які докладались для виконання роботи.
Теорія Дж. Аткинсона	Процесійна	Стверджується, що реалізація здібностей, успіх, мотивація трудової діяльності залежать від прагнення досягнути успіху чи небажання отримання негативної оцінки.
Теорія партисипативного управління	Процесійна	Суть цієї теорії полягає в тому, що коли працівник з зацікавленістю бере участь у різних формах діяльності, то він отримає задоволення від цього процесу. Тому підвищується ефективність та максимально розкриваються здібності та можливості працівника
Теорія матеріального стимулювання праці	Процесійна	Полягає теорія у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці

Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі XX-го та XXI-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що реалізуючи концепцію «людських ресурсів» у своїй політиці мотивації і стимулювання, організація підвищує ефективність використання власного персоналу і задовольняє вимоги соціальної політики. Отож, організація за допомогою мотивації і стимулювання може забезпечувати партнерські відносини з персоналом, створювати умови розвитку персоналу і включати його в усі напрямки діяльності організації і тим самим також зможе підвищити свою конкурентоспроможність, як на ринку праці, так і як наслідок залучення кращих працівників, на ринку товарів і послуг.

1.3. Методичні підходи щодо стимулювання персоналу

Стимулювання є досить не простою сукупністю окремих заходів, які відображають особливість отримання винагороди персоналу за виконану роботу. Таким чином при оцінці матеріальної мотивації має здійснюватися саме оцінка системи, тобто необхідно оцінювати відразу декілька взаємопов'язаних елементів. Тож існує потреба в аналізі методичних підходів до оцінки матеріальної мотивації персоналу підприємства, які б враховували його системність.

Щодо дослідження стимулювання потрібно врахувати потреби персоналу, які

увесь час можуть змінюватися від тих чи інших зовнішніх та внутрішніх чинників [4, с. 191]:

1) персонал наразі все більше і більше себе цінує, аніж раніше, вони відчули, що їхня праця має певну вагу та повинна мати гідну оплату;

2) персонал вже не бажає того, що хотів раніше, не бажає робити одне й теж по декілька разів, вони хочуть мати більшу змогу щодо пізнання та випробування своєї відповідальності, але для цього необхідно мати більше свободи у використанні власного часу та матеріальну зацікавленість;

3) персонал хоче відчувати волю своїй інтуїції, давати волю своїм прагненням у заробітній платі, тому вони надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчувати себе колегами, а не просто підлеглими.

Ефективність праці можна вимірювати за інтенсивністю, якістю праці та її продуктивністю [8, с. 10]. Отже ці показники можуть охарактеризувати кількісні та якісні наслідки праці працівника та підприємства.

Продуктивність праці – це один із найважливіших показників визначення ефективності праці, що в основному виражається співвідношенням виготовленої продукції чи послуг у відповідності до безпосередніх витрат живої праці.

Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог [2, с. 103].

Очевидно, є всі підстави вважати, що при зростанні показників ефективності праці не тільки визначає розвиток підприємства, але й також відповідає принципам при мінімізації витрат виробництва на підприємстві, що слугує основними критеріями результативності управління на всіх ланках.

На наше переконання задоволеність працівників підприємства матеріальними стимулами праці (а саме у вигляді заробітної плати, матеріальної допомоги та ін.) не у всіх може призводити до підвищення результативності праці.

Методичними підходами до стимулювання працівників підприємства повинно передбачатися декількома етапами.

До першого етапу входить розробка та впровадження методики матеріальної стимуляції. В залежності від можливостей підприємства, де потрібно передбачувати високий рівень премій та надбавок до заробітної плати, для того, щоб продемонструвати реальну зацікавленість керівника та підтримувати прагнення до якісної роботи на підприємстві.

При оплаті праці необхідно використати наступні залежності [20, с. 269]:

- між засобами на оплату праці і результатом економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

До ефективних факторів стимулювання слід віднести: виховання особистості та самоповаги працівників підприємства; формування системи лідерства та визнання лідерів в колективі; здійснення принципів командної роботи та розвиток корпоративного духу; довіра та делегування повноважень; оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Слід звернути особливу увагу, на проектування системи стимулювання процесів, які мають вплив на конкурентоспроможність продукції. Це передбачить розроблення другого етапу системи матеріальної мотивації працівників на підприємстві, а також напряду їх творчої діяльності.

До другого етапу пропонується віднести покращення системи стимулювання працівників, які сприятимуть підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До третього етапу входить створення загальної системи стимулювання підприємства, які повинні базуватися на підготовленій філософії якості та передбачають глибокі зміни в розумінні якості праці. На наше переконання тут йдеться про формування цінностей та установок для працівників на більш динамічне оновлення всіх прилеглих аспектів діяльності для того, щоб завоювати передові

позиції в конкурентній боротьбі [21, с. 15]. Також при таких умовах доцільно застосовувати моніторинг, який передбачить повний аналіз наявної системи матеріальної мотивації, аналіз якісного та кількісного складу працівників, мотиваційної сфери працівників та оцінку необхідності зміни системи матеріальної мотивації.

Оцінювання стимулювання персоналу підприємства повинно розпочинатися з того, щоб вивчити нормативні документи, які регламентують сам процес стимулювання працівників. Вивчивши складові матеріальної мотивації персоналу, необхідно з'ясувати доцільність їх застосування, визначити переваги та недоліки та їх ефективність.

Щоб проаналізувати стимулювання персоналу, необхідно оцінити її елементи, інструменти, методичні підходи оцінки ефективності, визначити цілі підприємства та етапи життєвого циклу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1	2	3	4
1.	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує 27 середньо ринково; премії відсутні
2.	Зростання	Прибуток і зростання	Заробітна плата на 5-10% вище 27 середньо ринкової; премії становлять 30% і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Джерело: Сформовано автором на основі [21, с. 122].

Для того, щоб оцінити стимулювання персоналу на підприємстві потрібно провести аналіз фонду оплати праці, яка включає наступне [23]:

1) проведення аналізу динаміки фонду оплати праці за весь досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);

2) проведення аналізу структури фонду оплати праці за весь досліджуваний період. Даний аналіз передбачає визначення суми та питомої ваги у фонді оплати праці основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат у динаміці. Проаналізувавши ці дані можна з'ясувати орієнтацію матеріальної мотивації персоналу підприємства. При цьому високий рівень основної заробітної плати показує про пріоритетність таких принципів матеріальної мотивації, як гарантовану та стабільну оплату праці персоналу підприємства, а зростання частки додаткової заробітної плати означає орієнтацію на зростання ефективності витрат на оплату праці, а вже зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на те, матеріальна мотивація орієнтована на результати діяльності підприємства;

3) повне проведення аналізу заробітної плати на підприємстві;

Щоб визначити середню заробітну плату персоналу підприємства необхідно її розрахувати за наступною формулою [21, с. 179]:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\overline{Ч}} \quad (1.1)$$

де $\overline{ЗП}$ – це середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\overline{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Для того, щоб визначити конкурентоспроможність заробітної плати на ринку праці потрібно порівняти рівень та динаміку середньої заробітної плати на підприємстві із рівнем та динамікою:

- середньої заробітної плати в галузі;
- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в країні.

Також доцільно буде порівняти динаміку середньої заробітної плати на підприємстві з індексом інфляції, яка є в країні для того, щоб виявити зміни в

реальних доходах персоналу.

Оцінюючи матеріальну мотивацію персоналу підприємства, також важливо ще проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, оскільки однаковий розмір заробітної плати не стимулює персонал до професійного зростання і підвищення ефективності праці, а надмірна диференціація призводить до демотивації персоналу.

Для того, щоб зробити оцінювання диференціації заробітної плати на підприємстві доцільно використовувати наступні показники [21, с. 245]:

1) середня заробітна плата. Її слід розрахувати як середню арифметичну зважену, адже значення даної ознаки представлено у вигляді варіаційного ряду розподілу, в якому чисельність одиниць по варіантах не однакова. Але використання тільки показника середньої заробітної плати є недостатньо інформативним, адже зростання середньої заробітної плати може відбутися за рахунок персоналу з високим рівнем доходів, яка поглиблюватиме її диференціацію. Через це необхідно також застосувати інші показники, а саме моду та медіану;

2) медіана. Даний показник характеризує рівень заробітної плати, яка поділяє весь персонал на дві рівні частини: 50% персоналу отримує вищу від медіанного значення заробітну плату, 50% – нижчу.

3) мода, яка відображає заробітну плату, що отримує більшість персоналу;

4) співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати;

5) коефіцієнт Лоренца, який показує відносну нерівність у розподілі заробітної плати:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2} \quad (1.2)$$

KL – коефіцієнт Лоренца;

n – кількість груп працівників;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу.

При повній рівності у розподілі заробітної плати на підприємстві $KL = 0$, а при повній нерівності $KL = 1$. На осі абсцис позначено частку персоналу (у відсотках до загальної чисельності), а на осі ординат – частку їх заробітної плати у сукупній заробітній платі. Бісектриса вказує на те, що будь-яка частка персоналу одержує аналогічний відсоток сукупної заробітної плати, тобто свідчить про абсолютну рівність. Крива Лоренца показує фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності.

б) крива Лоренца графічно відображає нерівність розподілу заробітної плати (рис. 1.2).

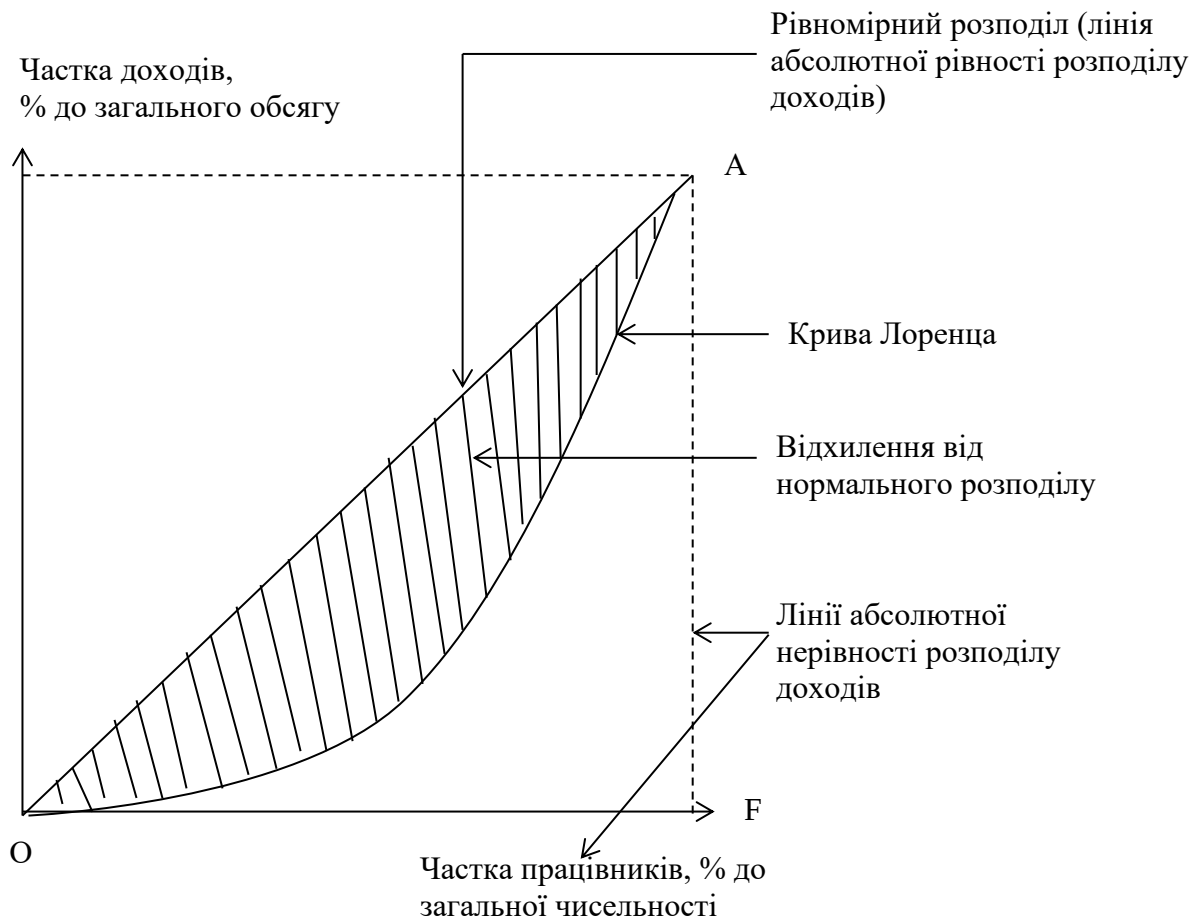


Рис. 1.2. Крива Лоренца

Джерело: Сформовано автором на основі [23, с. 58].

7) коефіцієнт Джині показує рівень концентрації заробітної плати персоналу на підприємстві:

$$G = 1 - 2 * \sum_{i=1}^n (x_i * cumy_i) + \sum_{i=1}^n (x_i * y_i) \quad (1.3)$$

де G – коефіцієнт Джині;

x_i – частка працівників i -ї групи у чисельності персоналу;

$cumy_i$ – кумулятивна частка заробітної плати;

y_i – частка заробітної плати i -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

n – кількість груп працівників.

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп персоналу [14, с. 93-96].

Отже, щоб побудувати ефективну систему матеріального стимулювання, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи матеріальної мотивації. Вивчення елементів системи матеріальної мотивації персоналу підприємства, а саме аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕПАРТАМЕНТІ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Національна поліція України – центральний орган виконавчої влади України, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидіючи злочинності, підтримуючи громадський порядок і громадську безпеку. Діяльність Національної поліції спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ відповідно до закону.

Поліція охорони України – структурний підрозділ Національної поліції України, що надає послуги з охорони об'єктів всіх форм власності, а також квартир і інших місць зберігання особистого майна громадян.

10 серпня 1993 року Постановою Кабінету Міністрів України № 615 на базі підрозділів позавідомчої охорони при органах внутрішніх справ створена Державна служба охорони при МВС України, яка діє на основі самофінансування.

На неї покладено охорону державних особливо важливих об'єктів, виконання обов'язків правоохоронної державної податкової служби та комплекс платних охоронних послуг, на які склався попит в ринкових умовах.

На виконання Концепції розвитку Державної служби охорони при МВС України, в наступні роки проводиться робота щодо вдосконалення і підвищення ефективності службово-господарської діяльності підрозділів ДСО в ринкових умовах, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку охоронних послуг.

Протягом 1994-1996 років ГУДС вирішується комплекс кадрових, юридичних, технічних, фінансових, господарських та інших питань, розробляються і впроваджуються в життя директивні напрями подальшого розвитку служби охорони, в тому числі вдосконалення управління і розробка нормативної бази, зміцнення економічного становища, технічного переозброєння і забезпечення надійності

охорони, поліпшення матеріально-технічного забезпечення і вдосконалення роботи з кадрами.

Проводиться робота по створенню служби маркетингу, служби інкасації, створюються акціонерні товариства «Українська охоронно-страхова компанія» та «Охорона – Комплекс», виробляються організаційні та практичні заходи щодо вивільнення працівників міліції охорони від виконання невласних завдань, реорганізації воєнізованої та сторожової охорони ДСО в підрозділи цивільної охорони «Варта» та «Захист».

Також створено Управління ліцензування та сертифікації технічних засобів охоронної та охоронно-пожежної сигналізації.

Подальший розвиток отримують Училища професійної підготовки та навчальні центри по загальним одноразовим наповненням близько 600 місць, розробляються і впроваджуються нові прилади і системи охоронно-пожежної сигналізації, в тому числі систем радіомоніторингу і швидкого пошуку автотранспортних засобів.

Незважаючи на економічну нестабільність, соціальна напруга в суспільстві, ДСО залишається гарантом надійної охорони. У 1999 році підрозділами охорони забезпечена охорона майже 61 тис. об'єктів і 66 тис. квартир громадян при коефіцієнті надійності 99,6%.

Головним управлінням Державної служби охорони та підпорядкованими йому підрозділами протягом 2000-2001 років триває робота по виконанню вимог Президента України, Кабінету Міністрів України, колегії МВС України з питань посилення боротьби зі злочинністю та охорони громадського порядку, подальшого вдосконалення охорони об'єктів усіх форм власності, а коефіцієнт надійності охорони становить 99,8%.

Поліція охорони при МВС України надає повний комплекс охоронних послуг. Під її охороною – майже 100 тис. об'єктів і понад 100 тис. квартир громадян. В арсеналі поліції охорони новітня техніка, сучасна зброя, швидкісні авто. Під захистом Служби квартири, офіси, магазини, великі торгові центри, важливі стратегічні об'єкти, дачні будинки тощо. Організаційна структура Департаменту поліції охорони представлено на рис. 2.1.

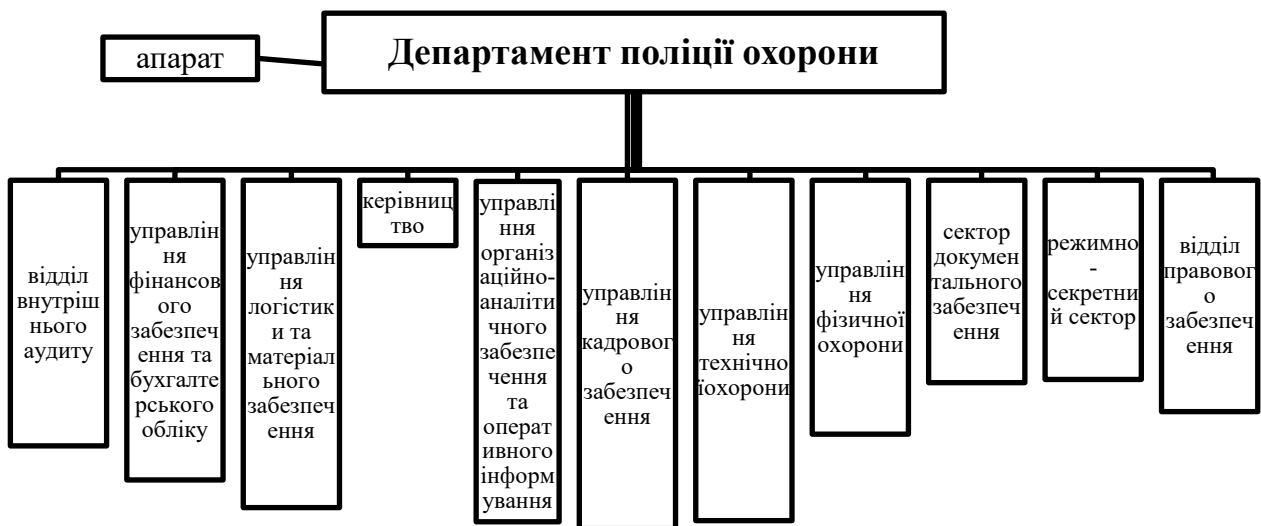


Рис. 2.1. Організаційна структура Департаменту Поліції Охорони

Джерело: Сформовано автором на основі [38].

Повне найменування юридичної особи – ДЕПАРТАМЕНТ ПОЛІЦІЇ ОХОРОНИ.

Код ЄДРПОУ – 40109110.

Дата реєстрації – 07.11.2015 р.

Організаційно-правова форма – орган державної влади.

Форма власності – державна власність / власність територіальних громад.

Види діяльності – 84.11 Державне управління загального характеру.

Адреса: 01001, м. Київ, вул. Малопідвальна, буд. 5.

Начальник департаменту поліції охорони Парфенюк Сергій Сергійович.

7 листопада 2015 року відповідно до Закону України «Про Національну поліцію» та Постанови Кабінету Міністрів України від 13.10.2015 р. № 834 «Питання функціонування органів поліції охорони як територіальних органів Національної поліції та ліквідації деяких територіальних органів Міністерства внутрішніх справ», було створено Департамент поліції охорони, а також управління і відділи поліції охорони в областях, як територіальні органи Національної поліції.

До послуг Департаменту належать:

- Охорона житла.
- Фізична охорона об'єктів.

- Охорона фізичних осіб.
- Спостереження за рухомими об'єктами.
- Відеоспостереження.
- Озброєні групи реагування.
- Терміновий виклик поліції.
- Протипожежна сигналізація.
- Пультова охорона.
- Консультації та замовлення послуг охорони.
- Монтажні послуги систем безпеки.
- Охорона та супровід цінностей.

У 2019 році додатково довірили своє майно та безпеку майже 18 тисяч приватних і державних інституцій і понад 25 тисяч громадян, а дохід Служби збільшено на майже на 16%. Також, основною функцією і досягненням є забезпечення ефективної участі сил і засобів поліції охорони в єдиній системі оперативного реагування Національної поліції на правопорушення та інші події, підвищення професійного рівня поліцейських і цивільних працівників органів і підрозділів поліції охорони.

Підрозділи поліції охорони взяли активну участь у забезпеченні порядку та безпеки громадян під час проведення 500 масових заходів, які проходили на території держави.

Забезпечено охорону понад 138 тисяч об'єктів усіх форм власності та близько 224 тисячі приміщень з майном громадян. Здійснено близько 202 тисяч виїздів на сигнали «Тривога» з охоронюваних об'єктів та помешкань громадян.

Основні техніко-економічні показники роботи Департаменту поліції охорони представлено у вигляді табл. 2.1.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) мав тенденцію до збільшення в 2020 році майже в 4 рази в порівнянні з 2019 роком. Середньооблікова чисельність штатних працівників протягом аналізованого періоду не змінювалася. Фонд оплати праці штатних працівників мав тенденцію до збільшення в 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 11,43%, а 2020 році в порівнянні

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники господарської діяльності

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3969,5	4406,4	17971,5	436,9	13565,1	111,01	407,85
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	67	67	67	-	-	-	-
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	8658	9648	9945	990	297	111,43	103,07
Продуктивність праці, тис. грн./особу	59,25	65,77	1,81	6,52	-63,96	111,00	2,75
Середньорічна оплата праці, грн./особу	129,22	144,0	148,43	14,78	4,43	111,43	103,08
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	680,4	744,6	3263,5	64,2	2518,9	109,44	438,29
Фондовіддача, грн./грн.	5,83	5,92	5,51	0,09	-0,41	101,54	93,07
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,23	3,06	6,99	-0,17	3,93	101,22	216,41
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1228,55	1439,6	2569,75	211,1	1130,15	117,18	209,17
Власний капітал, тис. грн.	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2563,3	3767,3	16388,9	-1204	12621,6	146,97	435,03
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	165,27	220,4	47,6	55,13	-172,8	133,36	21,59
Рентабельність власного капіталу, %	0,17	1,79	0,11	1,62	-1,68	x	x
Рентабельність активів, %	17,54	18,39	5,09	0,85	-13,3	x	x

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А, Б, В].

з 2019 роком на 3%, що свідчить про підвищення заробітної плати для працівників. Продуктивності праці характеризує якісний бік використання робочої сили на підприємстві. За даними таблиці в 2020 р. кожен працівник приніс підприємству 1,82 тис. грн. доходу, що на 63,96 тис. грн. менше, ніж в 2019 р. Середньорічна оплата праці також мала тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання заробітної плати працівникам.

Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю Департаменту поліції охорони протягом 2019-2020 рр. збільшилася на 2518,9 тис. грн., оборотних активів – збільшилися на 1130,15 тис. грн. Фондовіддача на підприємстві за останні три роки зменшилася на 0,32 грн., тобто якщо в 2018 р. 1 грн.

коштів, вкладених в основні засоби Департаменту поліції охорони принесла 5,83 грн. доходу, то в 2020 р. – 5,51 грн. Попри це показник фондівдачі залишається на достатньому рівні, що свідчить про самоокупність основних виробничих фондів господарюючого суб'єкта в процесі господарської діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів 2020 році збільшився на 3,93 порівняно з 2019 роком, що показує про збільшення використання виробничих ресурсів. Власний капітал протягом аналізованого періоду не змінювалася.

Отже, можна зробити висновок, що Департамент Поліції Охорони має прибуткову діяльність.

2.2. Характеристика персоналу Департаменту Поліції Охорони

Трудові ресурси – кількість робітників, зайнятих на підприємстві, і тих, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю. Забезпеченість Департаменту поліції охорони кадровими ресурсами – одна з найважливіших умов його ефективної роботи. Тому, необхідно здійснити оцінку забезпеченості Департаменту поліції охорони персоналом та ефективності його використання.

Склад і структура персоналу Департаменту Поліції Охорони представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019		2020		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	67	100	67	100	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	7	10	7	11	-	-
Управлінський персонал всього	60	90	60	89	-	-
- в т.ч. керівники	6	9	6	9	-	-
- спеціалісти	26	37	26	39	-	-
- службовці	28	44	28	41	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019-2020 рр. становила 67 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2019-2020 рр. був 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2019-2020 рр. 63 особи.

Структуру персоналу за віковими групами відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка вікової структури персоналу Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Управлінський персонал						
до 25 років	12	20,00	9	15,00	-3	-5,00
25-35 років	25	41,67	28	46,67	3	5,00
35-45 років	10	16,67	11	18,33	1	1,66
старші 45 років	13	21,66	12	20,00	-1	-1,66
Разом	60	100	60	100	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні						
до 25 років	-	-	1	14,29	1	14,29
25-35 років	1	14,29	0	-	1	14,29
35-45 років	1	14,29	2	28,57	1	14,28
старші 45 років	5	71,42	4	57,14	1	-14,28
Разом	7	100	7	100	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Такі структурні зрушення свідчать про поступове зміну структури персоналу Департаменту поліції охорони. З одного боку така ситуація забезпечує Департамент поліції охорони досвідченими кваліфікованими кадрами, а з іншого недостатньою кількістю молодих кадрів з досвідом роботи зменшує перспективи подальшого розвитку персоналу.

Склад та структура персоналу Департаменту поліції охорони за статтю проаналізуємо за даними таблиці 2.4.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що в статевій структурі персоналу переважають чоловіки. Крім того протягом 2019-2020 рр. їх чисельність зросла на 3 особи в 2020 році. Кількість жінок навпаки зменшилася. Внаслідок цього питома вага жінок в статевій структурі управлінського персоналу Департаменту поліції охорони зменшилась на 5,00 п.с., а молодшому обслуговуючому на 14,29 п.с.

Таблиця 2.4

Динаміка гендерної структури персоналу Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	п. с.
1	2	3	4	5	6	7
Управлінський персонал						
– жінки	15	25,00	12	20,00	-3	-5,00
– чоловіки	45	75,00	48	80,00	3	5,00
Разом	60	100,00	60	100,00	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні						
– жінки	3	42,86	2	28,57	-1	-14,29
– чоловіки	4	57,14	5	71,43	1	14,29
Разом	7	100,00	7	100,00	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Ефективність роботи персоналу Департаменту поліції охорони значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу Департаменту поліції охорони за освітою представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка освітньої структури персоналу Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	%	п. с.
Середня освіта, з них:						
- управлінський персонал	2	2,97	1	1,49	-1	-1,48
- виробничий персонал	4	5,97	3	4,48	-1	-1,49
Професійно-технічна освіта, з них:						
- управлінський персонал	5	7,46	3	4,48	-2	-2,98
- виробничий персонал	1	1,49	1	1,49	-	-
Неповна вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	10	14,93	8	11,94	-2	-2,99
- виробничий персонал	2	2,98	3	4,48	1	1,5
Базова вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	20	29,86	23	34,33	3	4,47
- виробничий персонал	0	-	0	-	-	-
Повна вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	23	34,34	25	37,31	2	2,97
- виробничий персонал	0	-	0	-	-	-
Разом	67	100	67	100	x	x

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

За даними таблиці 2.5 найбільшу питому вагу в структурі персоналу Департаменту поліції охорони за освітнім рівнем мають працівники з повною вищою освітою, їх кількість протягом досліджуваного періоду збільшилась на 2 особи. Також збільшилась чисельність працівників з базовою вищою освітою на 3 особи, а їх частка в структурі персоналу зросла на 4,47 п.с. Така динаміка зумовлена тим, що керівництво Департаменту поліції охорони приділяє достатню увагу підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу.

Формування стабільного колективу Департаменту поліції охорони залежить від періоду роботи працівників. Склад та структуру персоналу Департаменту поліції охорони за стажем роботи розглянемо за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка структури персоналу за стажем роботи Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	п. п.
Менше 1 року	5	7,46	3	4,48	-2	-2,98
1-3 роки	7	10,45	10	14,93	3	4,48
3-5 роки	23	34,33	29	43,28	6	8,95
5-10 років	12	17,91	14	20,89	2	2,98
10-20 років	18	26,87	10	14,93	-8	-11,94
Понад 20 років	2	2,98	1	1,49	-1	-1,49
Разом	67	100	67	100	x	x

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Як видно з даних табл. 2.6, в Департаменті поліції охорони переважають працівники зі стажем роботи більше 3-5 років, а найменшу частку становлять працівники зі стажем роботи більше 20 років.

Показники руху працівників Департаменту поліції охорони представлено в табл. 2.7.

Аналіз руху працівників на підприємстві за 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення	
			±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	67	67	-3	-4,3
Кількість прийнятих штатних працівників	3	3	-	-
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т.ч.:	3	3	-	-
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	-	-	-	-
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	3	3	-	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	67	67	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,089	0,089	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1	1	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019 році становила 67 осіб, в 2020 році це було 67 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2019 році була 7 осіб, в 2020 році – 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2019 році була 60 осіб, в 2020 році ця цифра залишилася незмінною. Кількість прийнятих штатних працівників в 2019 році – 3 осіб, в 2020 році теж було прийнято 3 осіб.

Фонд робочого часу в 2019 році складав 2000 люд.год, в 2020 році – 1960 люд.год. У 2019 всього було відпрацьовано 1940 люд. годин, а у 2020 році 1900 люд. годин, що на 2% менше, ніж у 2019 році (табл. 2.8).

Як видно із таблиці 2.8 невідпрацьований час в 2019 році склав 60 люд. год, в 2020 році ця цифра була незмінною. Щорічних відпусток у 2019 було 20 люд. годин, а у 2020 році – 6 люд. годин, що на 30% менше, ніж у 2019 році. Невідпрацьований час з причин тимчасової непрацездатності в 2019 році становив 25 люд. год, в 2020 році – 26 люд. год. Відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін в 2019 році – 15 люд. год, в 2020 році – 28 люд. год.

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками Департаменту
поліції охорони за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення	
	люд. -год	%	люд. -год	%	+/-	%
Фонд робочого часу	2000	100	1960	100	-40	-2
Відпрацьований час	1940	10	1900	11	-40	-2
Невідпрацьований час	60	97	60	96,9	-	-
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	20	1	6	0,3	-14	-30
- тимчасової непрацездатності	25	1,3	26	1,3	-	-
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	15	0,7	28	1,5	13	+86
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-	-	-
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
- інші	-	-	-	-	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Середня заробітна плата одного працівника в 2019 році була 12000 грн, в 2020 році – 13000 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу в 2018 році дорівнював 1,525, в 2020 році – 1,56.

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2019 році була 67 осіб, в 2020 році кількість персоналу була така ж сама. Кількість обслуговуючого персоналу в 2019 і 2020 році було 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2019 і 2020 році теж була однаковою – 60 осіб.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по Департаменту поліції охорони представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	Од. вим	2019	2020	Відхилення	
				±	%
Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	67	67	-	-
- виробничий персонал	осіб	4	4	-	-
- управлінський персонал	осіб	63	63	-	-
-Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.:	грн	9648000	10452000	+804000	+8,3
- виробничий персонал	грн	384000	408000	+24000	+6,25
- управлінський персонал	грн	9264000	10044000		
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн	12000	13000	+1000	+8
- виробничий персонал	грн	8000	8500	500	+6,25
- управлінський персонал	грн	12200	13280	+1080	+8,8
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу		1,525	1,56	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Фонд оплати праці штатних працівників в 2019 році дорівнював 9648000 грн, в 2020 році – 1045000 грн. Фонд додаткової заробітної плати в 2019 році становив 192000 грн, в 2020 році – 200000 грн. Заохочувальні та компенсаційні виплати в 2019 році – 289000 грн, в 2020 році – 313000 грн

Динаміка структури фонду оплати праці по Департаменту поліції охорони показано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці по Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019		2020		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	9648	100	1045	100	+804	+8,3
Фонд основної заробітної плати	9165	95	992	95	+804	+8,3
Фонд додаткової заробітної плати	192	2	200	2	+8	+4,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	289	3	313	3	+24	+8,3

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Структура фонду додаткової заробітної плати представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Фонд додаткової заробітної плати, всього	192	100	200	100	+8	+4,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	57	30	70	35	+13	+22
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	135	70	130	65	-5	-3,7
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	-	-	-	-	-	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Фонд додаткової заробітної плати в 2019 році становив 192000 грн, в 2020 році – 200000 грн. З них надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів в 2018 році становили 57000 грн, в 2020 році – 70000 грн. Премії та винагороди, що носять систематичний характер, в 2019 році були виплачені на суму 135000 грн, в 2020 році – 130000 грн.

Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат Департаменту поліції охорони показано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат по
Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.**

Показники	2019		2020		Відхилення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	±	%
Заохочувальні та компенсаційні виплати	289	100	313	100	+24	+8,3
Матеріальна допомога	43	15	34	12	-7	-21
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	115	40	128	41	+13	+11
Оплата за невідпрацьований робочий час	131	45	151	47	+20	+15

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Заохочувальні та компенсаційні виплати в 2019 році були в сумі 289000 грн, в 2020 році – 313000 грн. Загальна сума матеріальної допомоги в 2019 році становила 43000 грн, в 2020 році – 34000 грн. Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, в 2019 році були виплачені на суму 115000 грн, в 2020 році – 41000 грн. Оплата за невідпрацьований робочий час в 2019 році була в сумі 131000 грн, в 2020 році – 151000 грн.

Витрати господарюючого суб'єкта на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці в 2019 році становили 1580000 грн, в 2020 році ця сума збільшилася до 1600000 грн. Витрати господарюючого суб'єкта на соціальне забезпечення працівників в 2019 році становили 300000 грн, в 2020 році – 208000 грн. На культурно-побутове обслуговування працівників в 2018 році було витрачено 126000 грн, в 2020 році – 112000 грн. Витрати на професійне навчання мають найбільшу частку на підприємстві, і в 2019 році становили 1028000 грн, в 2020 році – 1120000 грн.

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по Департаменту поліції охорони за 2019-2020 рр.

Показники	2019		2020		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	1580	100	1600	100	+24	+8,3
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	300	19	208	13	-92	-31
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	126	8	112	7	-14	-12
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	-	-	-	-	-	-
Витрати підприємства на професійне навчання	1028	65	1120	70	+92	+8,9
Інші витрати на робочу силу	126	8	160	10	+34	+29,5

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Отже, в ході проведення оцінки трудового потенціалу Департаменту поліції охорони було визначено, що протягом 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала не змінну тенденцію. В структурі персоналу у 2019-2020 рр. найбільшу частку займає управлінський персонал, за статтю – чоловіки.

2.3. Аналіз новітніх підходів до стимулювання персоналу на підприємстві Департаменту поліції охорони

Працівники є активом Департаменту поліції охорони, тобто це людський капітал, який в майбутньому очікують отримувати гідну та своєчасну економічну винагороду за продуктивну і якісну працю. Тому саме система стимулювання персоналу в Департаменті поліції охорони надає можливість йому в повній мірі реалізуватися як особистості, яка буде здатна втримувати талановитого та перспективного працівника на даному господарюючому суб'єкті за певних умов.

Одним з поширених чинників, які власники господарюючого суб'єкта можуть використовувати для задоволеності своїх потреб при стимулювання персоналу – це гроші (наприклад: заробітна плата, преміювання, бонуси та надбавки тощо). Такий елемент стимулювання в більшості випадків є важливим, який в повній мірі задовольняє потреби персоналу Департаменту поліції охорони.

В Департаменті поліції охорони зараз запроваджують нові матеріальні стимули, які значно покращують роботу працівників та заохочують їх до співпраці. Тому застосовується наступна система стимулювання:

1. Матеріальне стимулювання у вигляді винагород за вислугу (табл. 2.14).
2. Для молодих робітників, що поступають на службу після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання в Департаменті поліції охорони надається можливість навчання у ВУЗі за рахунок господарюючого суб'єкту і встановлюються знижені норми виробітку на 6 місяців:

Розміри винагороди за вислугу років в Департаменті поліції охорони

Категорії персоналу	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Керівники, спеціалісти, службовці.	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20
Робітники	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	13

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

1-2 місяці – 50%;

3-4 місяці – на 30%;

5-6 місяці – на 20%.

3. Надаються наступні пільги:

– працівникам, що мають звання «Ветеран підприємства», до досягнення ними пенсійного віку, надається щорічна відпустка у потрібний для них час;

– виплачується одноразова допомога при досягненні працівником пенсійного віку до ювілейних дат.

4. Преміювання персоналу, що значно стимулює працівників Департаменту поліції охорони до підвищення рівня продуктивності праці.

Ділова кар'єра у Департаменті поліції охорони є важливим елементом стимулювання працівників і посідає чільне місце в ній. Стимулювання Департаменті поліції охорони – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

За допомогою ділової кар'єри у Департаменті поліції охорони здійснюється стимулювання працівників до більш продуктивної праці, адже ділова кар'єра дозволяє реалізовуватися працівникам, розвиватися, досягаючи певної мети.

Управління діловою кар'єрою у Департаменті поліції охорони включає в себе декілька етапів, які переплітаються з певним віком працівника, а саме:

1. Підготовчий (18-22 pp.). Він пов'язаний з отриманням вищої або середньої професійної освіти. Кар'єри у повному розумінні цього слова тут ще немає. На цьому етапі кадрова служба співпрацює з навчальними закладами щодо залучення студентів до роботи в майбутньому.

2. Адаптаційний (23-30 pp.). На цьому етапі здійснюється оволодіння молодим спеціалістом нової професії, пошук нового місця у колективі. Середина цього етапу може співпасти з початком кар'єри керівника. Вважається, що ідеальним початком кар'єри є важка, але примітна посада лінійного керівника, а не «тепле місце» в апараті. Вона приносить досвід самостійної роботи, і в той час не є ключовою, тому можливі невдачі новачка не приносить організації великих втрат, і у нього не відіб'ють бажання до просування вперед. Тут швидко стає зрозумілим чи має дана людина здібності до керівника діяльності, і її потрібно якомога швидше просувати вперед, чи навпаки – повернути до виконання обов'язків спеціаліста.

3. Стабілізаційний (30-40 pp.). На даному етапі працівники остаточно поділяються на перспективних та не перспективних. Найбільшого успіху досягають ті, хто працює наполегливо та відноситься до перспективної групи.

4. Консолідаційний (40-50 pp.). Перспективні працівники на цьому етапі продовжують свою кар'єру, неперспективні освоюють нові сфери діяльності і переходять до «горизонтальної кар'єри».

5. Етап зрілості (50-60 років). Досягаючи цього етапу, люди зосереджують увагу на передачі своїх знань, досвіду, майстерності молодим працівникам для того, щоб ті змогли просуватися по кар'єрним сходинкам.

Отже, як бачимо, процес кар'єрного зростання у Департаменті поліції охорони охоплює працівників до етапу зрілості, оскільки далі працівники діляться своїми знаннями з молодими працівниками підприємства.

Проведенням цих етапів у Департаменту поліції охорони займається керівник департаменту, тобто він здійснює управління діловою кар'єрою на підприємстві. Він займається розробкою, реалізацією та контролем кар'єри всіх працівників Департаменту поліції охорони.

Коли в Департамент поліції охорони приходить перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. Департамент повинен створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, який одержує можливість приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде в побудові власної кар'єри та стимулювати працівника до її зростання.

Отже, розглянемо сучасний стан навчання працівників у Департаменті поліції охорони за даними таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Підготовка персоналу Департаменті поліції охорони, осіб

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Облікова кількість штатних працівників	67	67	67	—	-
Всього навчено, у т.ч.:	15	18	10	-5	66,66
Первинна професійна підготовка	9	10	5	-4	55,55
з них жінки	2	3	1	-1	50,00
Перепідготовка	6	8	5	-1	83,33
з них жінки	1	1	2	1	50,00

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Аналіз даних таблиці показав, що у 2020 році було навчено 10 працівників, що на 66,66% менше порівняно із 2018 роком. Первинну професійну підготовку у 2020 році пройшли 5 працівників, що 55,55% менше у порівнянні з 2018 роком. У 2018 році 6 працівників підприємства пройшли перепідготовку, тоді як у 2020 році це зробили тільки 5 чоловік.

Кількість осіб персоналу в Департаменті поліції охорони, які підвищили кваліфікацію, представлено у таблиці 2.16.

За даними таблиці 2.16, видно, що у 2020 році підвищили кваліфікацію 11 працівників Департаменту поліції охорони, що на 4 особи, більше ніж в 2018 році.

Підвищення кваліфікації персоналу Департаменті поліції охорони, осіб

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				+/-	%
Облікова кількість штатних працівників	67	67	67	—	—
Всього підвищили кваліфікацію, у т.ч.:	7	9	11	4	157,14
з них жінки	1	2	2	1	50,00
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	2	—1	66,66

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

В Департаменті поліції охорони було проведено дослідження стимулювання кар'єрного зростання та виявлено ті фактори, які є рушійною силою розвитку працівника – можливість самореалізації. Дослідження проводилось серед працівників всіх вікових категорій. Дослідження умов розвитку кар'єри показало, що вони не надають працівникам можливості задовольнити потреби, що складають стимуляційне «ядро» кар'єрних зростань, унаслідок чого 59% персоналу підприємств не задоволені кар'єрою на підприємстві, 31% – не впевнені, що вона не відбулася, і тільки 10% задоволені кар'єрою. Більшість опитуваних вважає, що підприємство не сприяє розвитку кар'єри і визначають такі головні причини, через які кар'єра не відбулася: недосконала організація матеріального стимулювання (42,5%), відсутність можливостей кар'єрного зростання та стимулювання до кар'єри (23,5%), відсутність умов для самореалізації (13,5%). Тому 40% управлінського персоналу й цінних для підприємства працівників готові змінити місце роботи, як тільки виникнуть сприятливі умови, тобто інтереси підприємства та персоналу з питань кар'єри є неузгодженими.

Таким чином, отримані результати показують, що уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент підприємства не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою в Департаменті поліції охорони не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів

управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда. Управління кар'єрою співробітника захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільні й успішне «завтра» компанії.

Також для аналізу підходів до стимулювання персоналу в Департаменті поліції охорони було проведено аналітичну оцінку управління кар'єрою.

Одночасно негативним явищем у функціонуванні Департаменту поліції охорони є неможливість одночасного поєднання роботи господарюючого суб'єкта та отримання додаткової освіти. Це несприятливо впливає на продуктивність праці працівників, що, в свою чергу, є негативним фактором для кар'єрного розвитку та самоствердження працівника. Цікавими виявились відповіді на запитання: «які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри?». Отримані результати дають змогу дійти до певних висновків (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Результати опитування працівників Департаменті поліції охорони відносно перспективних цілей початку кар'єри персоналу підприємства

Запитання: «які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри?»	Питома вага, %
1. Зробити «блискучу» кар'єру	17,68
2. Самоствердитись як особистість	25,19
3. Заробити гроші	57,13

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Аналіз перспективних цілей, які необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам дає змогу стверджувати наступне. По-перше, досить незначну увагу приділяється розвитку кар'єри (17,68%). По-друге, молодих людей більше цікавить матеріальна сторона їхньої діяльності, тобто можливість заробити гроші. Багато із респондентів вважають, що людину, насамперед, повинна цікавити можливість

самоствердитись як особистість, що надасть можливість і розвивати свою кар'єру і заробити великі гроші.

Цікавою виявилась відповідь на запитання: «Яку посаду Ви би хотіли займати в майбутньому?» 100% респондентів відповіли, що в найближчому майбутньому вони хотіли би займати на підприємстві керівну посаду. Таке прагнення зрозуміле, адже це високий статус, соціальна захищеність, однак ніхто із респондентів відповідаючи на запитання не замислювався над тим, що для того, щоб займати керівну посаду необхідно мати для цього управлінські та організаторські здібності, хоча не всі вони їх мають, тобто одного бажання не вистачить.

Отже, служба управління персоналом є механізмом планування кар'єри персоналу та розробником стимулів до кращої праці. Її функцією є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника. У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі підприємства є відділ кадрів. Проаналізувавши кар'єру персоналу Департаменту поліції охорони можна відмітити, що, хоча персонал організації проходить навчання, все одно організація управління кадрами господарюючого суб'єкта не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. До неекономічних способів стимулювання трудової діяльності Департаменту поліції охорони можна віднести регулювання робочого часу та сприятливий режим роботи. В управлінського персоналу та службовців тривалість робочого дня – 8 год., вихідні дні – субота, неділя. До одного з провідних факторів ефективності трудової діяльності відноситься соціально-психологічний клімат колективу. Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Контакти між членами колективу Департаменту поліції охорони відносно обмежені. Але тим не менше згуртованість колективу, колективний настрій та психологічний клімат завжди повинні допомагати вирішувати спільні проблеми та суперечності у роботі. Згуртування колективу керівництво намагається підвищити шляхом збільшення особистих контактів співробітників між собою.

Важливим регулятором стимулювання щодо адміністративного персоналу у Департаменту поліції охорони є створення комфортних робочих місць. Кабінети

директора, замісника директора, головного бухгалтера, бухгалтерія та інші структурні підрозділи обладнані сучасними меблями, кондиціонерами, комп'ютерами та іншою сучасною технікою. Можна зробити висновок, що на підприємстві застосовують нематеріальні стимули. До нематеріальних – ковзаючи робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць та інформованість колективу про ефективність діяльності Департаменту поліції охорони.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрями удосконалення новітніх підходів до стимулювання персоналу підприємства

Не дивлячись на те що система преміювання є ефективною в Департаменті поліції охорони, існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи матеріальної мотивації.

У Департаменті поліції охорони вкрай необхідним є певний механізм, який би охоплював всі фази формування, використання та супроводження матеріального стимулювання.

На нашу думку було б непогано сформувати нову систему преміювання, яка повинна складатись з деяких елементів, які наведені на рисунку 3.1.

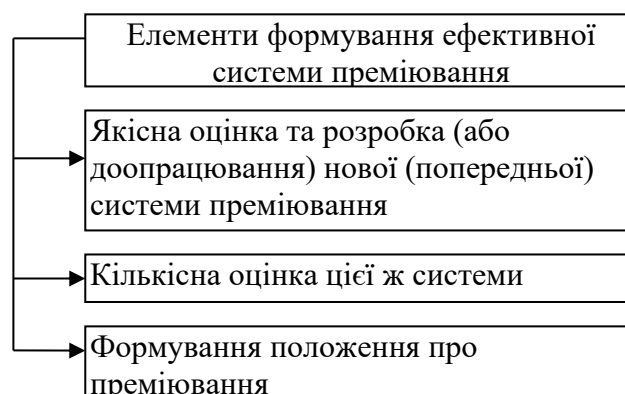


Рис. 3.1. Формування системи преміювання Департаменту Поліції Охорони

Джерело: Сформовано автором на основі [5, с. 92].

На етапі якісного оцінювання та розроблення системи преміювання має включати перегляди попередніх положень про преміювання в Департаменті поліції охорони. Перевірка узгодженості показників, певних умов, розміру заохочення та

інших складових системи преміювання за напрямками виробничої діяльності, які необхідно матеріально мотивувати. Також на цьому етапі необхідно вивчати можливість використання новітніх підходів до стимулювання чи їх окремих елементів. Якщо ж у випадку впроваджені в Департаменті поліції охорони сучасної або додаткової преміальної системи формується проект положення про преміювання, які впродовж наступних етапів доопрацьовуються. В рамках якісного оцінювання і розроблення системи преміювання можна проводити дослідження думок тих працівників Департаменту поліції охорони, для яких конкретно формується система преміювання. Дане дослідження відбувається у формі анкетування та опитування, тощо. Проведення такого дослідження є досить важливим і обов'язковим елементом, який здійснюється на етапі формуванні системи преміювання.

Слід зазначати, що оцінка системи преміювання, яка формується, повинна виконуватись в наступній послідовності: проведення оцінки економічної ефективності матеріального стимулювання окремо за кожним показником преміювання, що були відібрано на етапі якісного оцінювання; ранжування показників здійснюються на основі абсолютних величин ефективності преміювання у відповідності кожного показника; наступним є відбір трьох показників, що має найбільшу економічну ефективність, така трійка показників повинна бути використана в якості умов преміювання (тобто основне та додаткове).

Після того, як буде проведене кількісне і якісне оцінювання системи преміювання сформується та затвердиться положення про преміюванні в Департаменті поліції охорони. Матеріальне стимулювання необхідно здійснювати за трьома основними показниками, що були зазначені ще на етапі кількісного оцінювання. Положенням про преміювання буде визначати за яких умов буде видаватися премія, в якому розмірі, джерела надання, яка періодичність премій та певне коло персоналу на яких буде поширюватися це положення. Дане положення про преміювання повинне буде визначатися на основі кількісної та якісної оцінки вдосконаленого стимулювання персоналу Департаменту поліції охорони. В такому положенні обов'язково необхідно врахувати думку працівників за результатами проведеного дослідження.

Для того, щоб розробити та впровадити систему преміювання на Департаменту поліції охорони є досить важливою умовою його супроводження слід зазначити, що тут йдеться не про ведення документації та роз'яснювальної роботи серед працівників Департаменту поліції охорони на яких будуть поширюватися конкретні види премії. Хоча якщо застосовувати преміальну систему в Департаменті поліції охорони вона не буде ефективною, якщо в різних економічних ситуаціях не зможе швидко реагувати. Гнучкість і динамічність системи матеріального стимулювання можливо тільки в тому випадку, коли проводиться періодична кваліфікована оцінка.

На нашу думку, проведення оцінки ефективності всіх видів премій у Департаменті поліції охорони, але за виключенням разового матеріального заохочення заслуги працівників, повинно бути обов'язковим.

Зазначимо, що матеріальне стимулювання у вигляді преміювання не виконує стимулюючої функції, якщо вона має досить низький рівень (а саме ті премії, які нараховуються менше 10 відсотків від основної заробітної плати). Проблемою «порогу відчутності», є певна межа розміру матеріального стимулювання в якому не досягається стимулююча функція, проте на сьогоднішній день є широко розповсюдженою при організації системи матеріального стимулювання, але наразі вона так і не знайшла ефективного вирішення.

В Департаменті поліції охорони премія має бути в межах 10-50% від основної заробітної плати.

Премія в Департаменті поліції охорони не може перевищити межі 10% лише за наступних умов:

– таке преміювання можливо здійснювати тільки за одним показником, коли частина премії утримується в зв'язку з певним невиконанням умов даного преміювання, при незначному підвищенні ефективності праці, які обумовлені робочими умовами тощо. До прикладу розглянемо преміювання за підвищення продуктивності праці. В більшості така система матеріального стимулювання повинна бути орієнтована на рівні 120%. При такій ситуації верхня межа такого росту продуктивності праці приблизно знаходиться на рівні 135%. Такий ріст продуктивності праці може бути досягнений тільки досвідченими працівниками

Департаменту поліції охорони. Якщо ж більшість працівників перевиконають норми більше ніж на 25%, то в такому випадку діючі норми потрібно переглядати. Отже, в такому випадку дієвим при стимулюванні продуктивності праці буде діапазон премій в межах 10-30%;

– 1% взагалі не є ефективним (за умови, що пряма залежність розміру преміювання від зросту продуктивності праці) Проте більшість працівників (приблизно 90%) зможуть досягати такий рівень зростання продуктивності праці. При подоланні так би мовити «порогу відчутності» можливо досягати за рахунок виплат премії, проте не завжди так. Попри це з працівників підприємства можливе утримання частки премії за деякі види порушень.

Для того, щоб підвищувати ефективність преміювання в Департаменті поліції охорони та усунення основної проблеми «порогу відчутності» можна запропонувати наступний спосіб організації преміювання: працівник Департаменту поліції охорони буде отримувати премію в розмірі 10-50% від основної зарплати, в тому випадку коли відбувається поточне преміювання, а вже залишок переносити та сплачувати в наступному місяці. Тож в наступному місяці преміювання буде здійснюватися за тим же принципом з врахуванням перенесеної тої частини премії, що перенеслася з минулого періоду, тобто в такому випадку спершу нараховується залишок, а вже потім здійснюється преміювання в поточному місяці з врахуванням верхньої та нижньої межі. При такому преміюванні можна запропонувати два варіанти:

1) перенесення частини премії у відсоток;

2) перенесення премії повинно здійснюватися в грошовому виразі. При такому підході можна: здійснити підвищення загальної ефективності системи преміювання; вирішення проблем «порогу відчутності»; врахування більш точного покращення показників праці працівників; розширення кіл додаткових показників преміювання без зниження ефективності за основними напрямками; здійснити обмеження за рахунок чіткого прогнозування преміальних виплат на майбутній період.

В Департаменті поліції охорони буде ефективно використовувати річні та разові преміювання. Такий вид премій повинен поширюватися на висококваліфікованих працівників та на працівників підприємства, які вже мають

досить великий стаж роботи. Для того, щоб організувати річне преміювання необхідно запропонувати створити фонд матеріального заохочення окремо для кожного підрозділу Департаменту поліції охорони . При розподілі даного фонду здійснюється все автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника в загальному фонді оплати праці структурного підрозділу, без впливу вищого керівництва підприємства та підрозділу.

Робота над удосконаленням підходів до стимулювання персоналу складається з того, щоб можливо було використовувати більш високі тарифні оклади, розроблення та введення ефективних форм системи заробітної плати, при цьому забезпечуючи досягнення високого кінцевого результату та у відповідності оплати трудового вкладу працівника Департаменту поліції охорони. Для здійснення такої важливої соціально-економічної задачі для Департаменту поліції охорони потребує більш корінного підвищення рівня нормування праці, перетарифікації робіт і уточнення кваліфікаційного рівня працівників, поліпшення умов праці і їх більш правильної оцінки на кожному робочому місці, ефективного використання механізму стимулюючих доплат і надбавок для обліку особистих якостей працівника і його професійної майстерності.

Слід значно уважно підготувати перехід на нові умови стимулювання персоналу та визначити заходи, які будуть направлятися на покращення та оздоровлення умов праці в Департаменті поліції охорони.

Персонал Департаменту поліції охорони повинен отримувати надбавки до заробітної плати за свою професійну майстерність, при якій потрібно володіти досить високими діловими якостями, мати гарні показники продуктивності праці та її якості, працівник повинен володіти передовими новітніми прийомами та методами роботи, тобто працівник Департаменту поліції охорони повинен мати високу професійну підготовку.

Отже, сучасний розвиток стимулювання персоналу спонукає шукати нові форми та удосконалювати вже існуючу систему стимулювання персоналу на підприємстві, яка змушує керівників Департаменту поліції охорони розглядати заробітну плату як основний елемент матеріального стимулювання. Даний елемент

може визначати ефективність роботи Департаменту поліції охорони, оскільки в залежності від того, яким чином нараховується заробітна плата та додаткові винагороди, в значній мірі буде залежить ставлення людей до роботи, а від цього і процвітання господарюючого суб'єкта. Найдоцільніше буде розроблення системи заохочення в Департаменті поліції охорони, яка в подальшому буде стимулювати працівників до праці та підвищить її рівень продуктивності.

Ефективним нематеріальним стимулом роботи працівників Департаменту поліції охорони вважаємо удосконалення використання робочого часу працівником даної установи.

За допомогою таблиці 3.1 наведемо необхідні витрати робочого часу керівника Департаменту поліції охорони по окремих його елементах.

Таблиця 3.1

**Баланс робочого часу за даними самофотографії керівника
Департаменту Поліції Охорони**

Елементи затрат часу	Індекс	К-сть вимірів	Нормативний баланс		Фактичний баланс		Відхилення (+; -)
			хв.	хв.	хв.	хв.	
Підготовчо-завершальний час	T _{пз}	6	10	1,9	15	2,8	+5
Елементи затрат часу	Індекс	К-сть вимірів	Нормативний баланс		Фактичний баланс		Відхилення (+; -)
			хв.	хв.	хв.	хв.	
Оперативний час	T _{оп}	12	475	88,0	400	74,0	-75
Час обслуговування робочого часу	T _{орм}	4	15	2,7	20	3,7	+5
Час непродуктивної роботи	T _{рн}	2	-	-	12	2,2	+12
Час перерв зумовлених вадами у технології та організації управління	T _{пнт}	3	-	-	29	5,4	+29
Час перерв, пов'язаних з порушеннями трудової дисципліни	T _{птд}	4	-	-	19	3,6	+19
Час не відпочинок та особисті потреби	T _{воп}	4	40	7,4	45	8,3	+5
Змінний робочий час	T _{зм}	35	540	100	540	100	-

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

На основі даних балансу робочого часу (в хвиликах) керівника Департаменту поліції охорони розраховуємо показники ефективності використання робочого часу:

Коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{p.ч.} = \frac{15 + 400 + 20 + 45}{540} = 0,88, \text{ або } 88\%,$$

Оптимальне значення $K_{p.ч.}$ дорівнює 1,0.

Так як фактичний коефіцієнт менший за одиницю, це свідчить про наявність втрат чи непродуктивних витрат робочого часу керівника Департаменту поліції охорони.

Коефіцієнт втрат робочого часу, пов'язаних з вадами у технології та організації управління:

$$K_{ПНТ} = \frac{29}{540} = 0,054, \text{ або } 5,4\%.$$

Коефіцієнт втрат робочого часу внаслідок порушень трудової дисципліни:

$$K_{ПТД} = \frac{19}{540} = 0,035, \text{ або } 3,5\%.$$

Разом непродуктивною роботою (у структурі затрат часу – 2,2%) усі витрати робочого часу становлять 11,1%, що вплинуло на загальний рівень використання фонду робочого часу управління ($100\% - 11,1\% = 88,9\%$).

Виходячи з фактичних значень непродуктивних витрат робочого часу, визначимо резерви можливого зростання продуктивності праці керівника за рахунок їх усунення у відсотках. Для цього фактичні втрати по кожному елементу відносять до фактичного оперативного часу за зміну та множать на 100:

$$ПП_{ПНТ} = \frac{29}{400} \times 100 = 7,25\%,$$

$$ПП_{ПТД} = \frac{19}{400} \times 100 = 4,75\% ,$$

$$ПП_{РН} = \frac{12}{400} \times 100 = 3\% .$$

Визначимо загальне значення сумарного резерву зростання продуктивності праці як за рахунок втрат, так і за рахунок непродуктивних затрат робочого часу, за умови їх повної ліквідації:

$$ПП_{ЗАГ} = \frac{475 - 400}{400} \times 100 = 18,8\%$$

Визначене зростання продуктивності праці керівника Департаменту поліції охорони можливе у тому випадку, коли за рахунок втрат і непродуктивних затрат робочого часу, які підлягають скороченню, буде збільшено оперативний час.

Така наука, як психофізіологія визначає ряд правил та вимог, яких слід дотримуватись керівнику для забезпечення вискоєфективної діяльності та збереження роботоздатності на довгий час:

1. В роботу слід входити поступово. Час, необхідний для входження в процес праці, називається періодом входження в роботу. Це час формування домінанти, яка забезпечує конкретний вид трудової діяльності. Тривалість цього періоду різна і залежить від стану організму людини, перевтоми, стану санітарно-гігієнічних норм праці, складності роботи. Зазвичай його тривалість не перевищує 15-20 хв., однак, іноді вона сягає 45-60 хв. Скорочення його тривалості досягають організаційними мірами: введенням розпорядку робочого дня, який упорядковує контакти з керівником та іншими працівниками в часі, продумуванням порядку виконання роботи на день.

2. Роботу слід починати з більш простих її елементів з поступовим переходом до складніших.

3. Слід дотримуватись розміреності та ритму в роботі. Ритмічна праця більш продуктивна і менш втомлююча, ніж неритмічна. Організаційні міри, які забезпечують ритмізацію праці працівників протягом робочого дня, тижня, місяця – покращення оперативного планування, упорядкування інформаційного обслуговування в часі, розробка та впровадження розпорядків робочого дня – сприяють усуненню перешкод, відволікань та упорядковують розподіл різних робіт по годинам робочого дня (дням тижня), виділення, зокрема, часу на виконання найбільш творчої роботи. До речі, від неритмічності найбільше страждає творча робота, оскільки вона вимагає сконцентрованості. Відволікання, перешкоди, будь-яке відхилення від продуманого ритму приводять до того, що аналітична та конструктивна робота відкладається, або її виконання переноситься на вечірній, понаднормові години, коли продуктивність значно знижується. Водночас, при організації трудових процесів, слід уникати жорсткої погодинної регламентації робіт, що вимагають творчого підходу, якщо це не викликано особливими умовами. Психологічно жорстка регламентація може викликати намагання спростити задачу, зниження творчого початку і дати небажаний результат – зменшення рівня прогресивності, оригінальності рішень [25, с. 172].

4. Слід забезпечити нормальне чергування праці та відпочинку, а також форм діяльності. Це зумовлено закономірністю роботи головного мозку: розумовий процес має розвиватись тривалий час. В силу домінанти, що склалася процес мислення може продовжуватися і під час перерв, і після закінчення робочого дня. Саме тому для профілактики втомлення особливе значення має розробка раціонального режиму праці та відпочинку, який передбачає встановлення загальної величини внутрізмінних перерв на відпочинок, їх розподіл протягом робочого дня, а також встановлення форми відпочинку – активної (різні форми виробничої гімнастики, зміна форм діяльності) чи пасивної (відпочинок сидячи або з мінімальною активністю).

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі:

- зростання масштабів і динаміка змін у підприємництві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок керування, попередження можливостей власного відставання, забезпечення безперервності саморозвитку;
- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів вимагають від менеджерів уміння управляти собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, у тому числі і самих працівників;
- вичерпання можливості багатьох традиційних шкіл і методів керування ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу, роботи над його розвитком.

Самоменеджмент – це наука, що вивчає процеси створення і закономірності функціонування соціальних саморганізуючих систем з метою оптимального, осмисленого використання власного часу та енергії.

Основна мета самоменеджменту – максимально використати власні можливості та забезпечити свідоме управління плином власного життя (самовизначатися), створювати і розвивати самоорганізуючі системи у власному оточенні.

Дуже важливим фактом є те, що потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту зусиллями самих організацій викликали до життя процеси соціологізації та психологізації менеджменту, на основі чого і виник напрямок самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження можливостей самовдосконалення, практичної реалізації ділової кар'єри.

На самоменеджмент покладається виконання сукупності функцій, у вигляді щоденного рішення різного роду завдань і проблем.

Функції перебувають у певній взаємозалежності і, як правило, реалізуються у певній послідовності.

Процес самоменеджменту можна уявити як коло правил, що демонструє зв'язки між його окремими функціями (рис. 3.1).

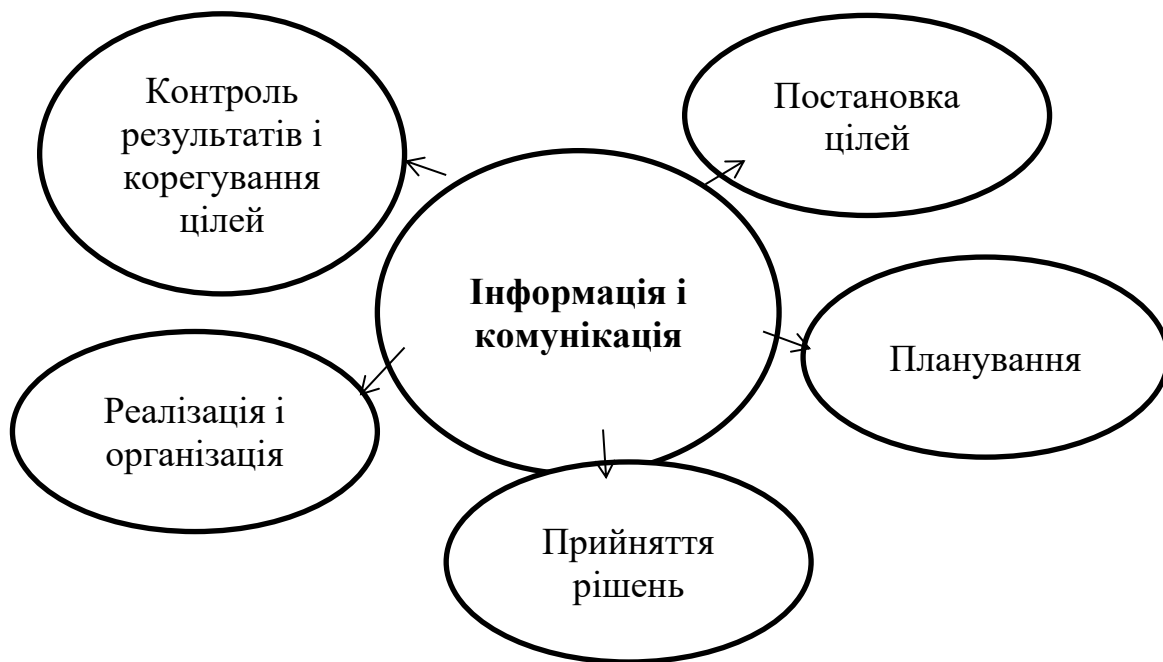


Рис. 3.2. Коло правил техніки самоменеджменту

Джерело: Сформовано автором.

Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі.

Всі вони становлять техніку самоменеджменту.

У зовнішньому колі позначено п'ять правил:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).
2. Планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності).
3. Прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справ).
4. Реалізація і організація (складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань).
5. Контроль (самоконтроль, контроль підсумків і, якщо є потреба, коригування цілей).

Планування і забезпечення гармонійного розвитку особистості вимагає зусиль не лише у сфері професійної зайнятості менеджера, а і досягнення бажаних результатів у громадській, сімейно-побутовій та дозвілевій сферах життєдіяльності. Діяльність у будь-якій із зазначених сфер може у житті людини стати основною і продукувати матеріальні та нематеріальні споживчі цінності.

Цінність продуктів діяльності людини у кожній із вищезазначених сфер безпосередньо залежить від вроджених, генетично отриманих талантів та набутої компетентності людини творити своєю працею продукт, що є очікуваним і бажаним для оточення.

Підготовка і процес планування розвитку особистості потребує відповіді на ряд запитань: Звідки я йду? Хто я? Куди я йду? Як мені працювати над собою? Хто мені може допомогти у моєму розвитку і вдосконаленні?

Як рекомендації щодо послідовності та змісту етапів творчого планування, розвитку особистості можна розглядати такий алгоритм:

1. Звідки я йду.

- Сімейний спадок.
- Життєві враження.
- Освіта, види робіт (професій), успіх у житті моїх батьків та їх батьків.

2. Хто я?

– Мої 5 найсильніших природних здібностей\талантів у кожній із сфер життєдіяльності.

– Мої сильні та слабкі місця, опис мотивуючих факторів зовнішнього оточення щодо майбутньої професії.

– Мої цінності.

5. Хто мені може допомогти?

2. Хто я?

3. Куди я йду?

4. Як мені працювати над собою?

1. Звідки я йду?

- Мої бажані професії, посади (перелік із 5-7 найменувань).
- Цільові групи, яким би я хотів служити своїм талантом.
- Громадська активність.
- Визначення можливостей реалізації вибору.

3. Сформулюйте бачення та опишіть цілі щодо персонального розвитку.

Візьміть до уваги, що Ваші плани можна згрупувати у 4 сферах діяльності:

- у професійній сфері діяльності;
- у громадській сфері діяльності;
- у дозвілевому плані;
- щодо сім'ї та побуту.

4. Перехід від навчання до роботи

А. Виробничий досвід

– Опишіть можливості реалізації власної тимчасової зайнятості (наприклад, навчальні заняття, науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на громадських засадах).

– Сформулюйте можливості та очікуваний результат від виконання оплачуваної та неоплачуваної роботи на прикладі однієї чи кількох професій (наприклад, навчальні заняття, науково-дослідницька робота, виробнича практика чи робота на засадах волонтерства).

Б. Портфель зайнятості

– Опишіть досвід, пов'язаний із трудовою діяльністю (в т. ч. навчальні заняття, науково-дослідницька робота, суспільно-корисна робота, виробнича практика чи волонтерство).

– Визначте перелік робіт, які можуть бути включені до «портфелю» можливостей.

– Представте резюме та супровідні листи

– Сформулюйте «портфель» пропозиції (наприклад, резюме, супровідний лист, відгуки та опис досвіду громадської роботи) і будьте готові презентувати досвід його використання у процесі пошуку роботи.

В. Стратегії пошуку роботи

– Розробіть календарний план дій для переходу від навчання до роботи.

– Прокоментуйте методику проведення інтерв'ю та послідовність підготовки до інтерв'ю.

– Поясніть важливість подальших кроків після інтерв'ю.

– Перелічіть завдання, що мають бути доведені до кінця після інтерв'ю.

- Змодельуйте поведінку, що стане критичним фактором успішного інтерв'ю.

5. Як мені працювати над собою наступні 12 місяців?

- у професійній сфері діяльності;
- у громадській сфері діяльності;
- у дозвілевому плані;
- щодо розвитку сім'ї та побуту.

6. Хто мені може допомогти?

- історичні приклади, книги, попередній досвід;
- сучасні приклади;
- консультанти;
- тренери (викладачі).

7. Висновок (сформулюйте набутий Вами досвід планування особистого розвитку та можливості розширення Вашого майбутнього вибору).

Найдоцільнішим і найефективнішим методом проведення групової роботи з оптимізації стилів керівництва Департаменті поліції охорони вважаємо розробку та впровадження різноманітних тренінгів для головного лікаря та управлінців підрозділів.

Тренінг – це з'єднання почуттєвого досвіду з аналізом в організованому груповому просторі.

Для оптимізації стилів керівництва повинен бути проведений ряд модульних тренінгів, спрямований на корекцію окремих складових роботи керівника.

Модульний тренінг – тренінг, що складається з окремих блоків – модулів, спрямованих на розвиток окремих управлінських компетенцій або на сукупність об'єднаних за загальним принципом компетенцій.

Основними принципами при об'єднанні окремих компетенцій є: близькі один одному за змістом, чи сферою застосування. Наприклад, такі компетенції як цілеспрямованість, планування і делегування представлені у тренінгу з управління часом і зусиллями (тайм-менеджмент). Крім того, окремі компетенції можуть проявляти себе по-різному в залежності від виду діяльності, тому багато з них можуть бути включені в різні тематичні модулі тренінгу.

Тайм-менеджмент це техніка управління часом, яка включає в себе правила і принципи, що допомагають людині правильно організувати свій час і досягти максимальної ефективності в будь-якій справі. Прямий переклад даного терміна «time management» з англійської повністю передає його сенс і звучить як «управління часом».

Етапи навчання працівника продуктивному використанню часу:

1. Організація робочого простору.

З цього слід починати оптимізацію власної діяльності. Нехай навіть на це й буде витрачено близько години робочого часу, але це дозволить набагато ефективніше працювати далі.

Зрозуміло, що будь-який працівник має бути забезпечений необхідними інструментами для роботи. Так, якщо вести мову про офісних співробітників, то це комп'ютер (з монітором, який відповідає вимогам роботи), принтер, ксерокс та сканер.

Важливе значення має й світло. Краще, якщо в кабінеті є великі вікна, оскільки саме сонячне світло позбавляє від непотрібної сонливості й втоми протягом дня, а також сприяє виробленню серотоніну (особливого гормону, який відповідає за гарний настрій – до речі, за статистикою, депресія сильніше вражає саме тих, хто сидить у глибині офісу або в напівпідвальних приміщеннях, далеко від природного освітлення). Звісно, повністю штучного освітлення не уникнути, тому обираючи його, варто пам'ятати, що для здоров'я очей краще підходить жовте, а не біле світло, а настільна лампа повинна знаходитися зліва (праворуч, якщо людина лівша). Коли світла недостатньо, очі втомлюються, а продуктивність знижується. Так само на продуктивність можуть впливати неправильні налаштування монітора – необхідно відрегулювати на ньому яскравість, а також висоту і нахил.

Робочий простір має бути вільним – тому на робочому столі повинен бути порядок, не можна допускати, аби він постійно був завалений паперами та канцелярським приладдям, оскільки під час роботи ці дрібниці будуть відволікати і дратувати.

2. План робочих завдань.

Якщо організація робочого простору була обов'язковою, але підготовчою дією, то безпосереднім початком запровадження тайм-менеджменту буде складання плану робочих завдань (на рік, на місяць та на кожен день) – їх можна записувати у блокнот, вносити в телефон, використовувати спеціальні програми, але важливі цілі повинні бути зафіксовані. Цей список слід переглядати і перевіряти на актуальність, редагувати його відповідно до нових завдань, що виникають, а також слідкувати за ймовірною зміною пріоритетності. Кожне завдання повинно мати фіксовані терміни, час початку і закінчення виконання. Психологічним прийомом стимулювання подальшої діяльності буде позначення «пташками» або викреслювання виконаних пунктів зі списку.

3. Чітке визначення мотивації.

Людям, які ставлять перед собою певні завдання і знають, заради чого вони працюють, легше досягти бажаного. Ваша мета повинна бути конкретно і обмеженою тимчасовими рамками. Наприклад, якщо ви звичайний середньостатистичний офісний працівник, але ставите перед собою мету отримати через рік – два керівну посаду, то необхідно себе добре зарекомендувати перед керівництвом і саме для цього якісно виконувати свою роботу (а не тому, що апріорі маєте бути сумлінним працівником, бо «так треба» – взагалі все, що пов'язано з усталеними у суспільстві стереотипами, насправді є поганою мотивацією). У такому випадку ви маєте великі шанси просунутися кар'єрними сходами – головне справді цього хотіти і не сидіти склавши руки.

4. Концентрація на одному завданні.

Варто пам'ятати, що свідомість і увага людини можуть ефективно концентруватися і працювати тільки з одним об'єктом: одним завданням, одним документом тощо. Багато хто вважає багатозадачність непоганим способом встигнути більше за день. Але насправді зосередження уваги на кількох завданнях одночасно робить вас менш продуктивним – на все йде більше часу, оскільки ви нічому не приділяєте достатньо уваги. Натомість варто зосередитися на одному завданні й таким чином зробити всю роботу швидше, що дозволить більш ефективно використовувати весь ваш час. Наприклад, напишіть усі необхідні електронні листи і

починайте виконання наступного завдання, не заглядаючи до своєї електронної скриньки. Якщо ви очікуєте від когось відповідь та/або пізніше протягом дня ще потрібно буде відповісти на декілька листів, ви зможете це зробити не раніше, ніж виконаєте завдання, яким займаєтесь наразі.

5. Керування інформацією.

Якщо ви навчитеся розділяти інформацію на потрібну та непотрібну, то заощадите час й не будете тримати в голові безглузді думки і неважливі справи. Але тут необхідно не впадати у крайнощі – не слід перейматися зайвою інформацією, але потрібно мати її достатній обсяг для аналізу, аби на його підставі приймати те чи інше рішення.

6. Делегування і автоматизація.

Розумне делегування справ дасть можливість позбутися виконання поточних завдань, які можна доручити підлеглим (чи взагалі «не своїх» завдань, які має виконувати хтось з ваших колег). Це звільнить час для виконання ваших обов'язкових та більш важливих завдань. Головне – правильно сформулювати завдання, яке ви делегуєте, визначивши строк для його виконання.

7. Вміння відмовляти.

У даному випадку йдеться про ситуації, коли до вас постійно звертаються колеги з проханням виконати ті чи інші справи, які взагалі ви не повинні робити. Звісно, багатьом притаманне бажання вгодити всім, але не слід забувати про власні інтереси. Якщо подібні звернення стають звичкою та забирають багато вашого робочого часу – потрібно навчитися говорити «ні». При цьому не варто виправдовуватися та намагатися переконати колег, що ви не повинні цього робити й у вас бракує часу навіть на виконання своїх обов'язкових завдань. Завжди потрібно просто висловлювати власну думку (на кшталт: «Вибач, але це твоя робота»).

8. Раціональне використання часу очікування.

Беріть до уваги особливості свого життя та не витрачайте даремно час упродовж очікування (дорога на роботу і назад, запізнення на зустріч іншої людини, черга тощо). У цей час ви можете виконати частину якихось робочих справ, наприклад, спланувати завтрашній день, зробити кілька телефонних дзвінків, відповісти на

повідомлення, електронного листа і т. ін.. Сьогодні це ще простіше робити завдяки інформаційним технологіям та різного роду гаджетам.

9. Відновлення сил.

Не забувайте відпочивати – плануйте свій відпочинок як одне з головних завдань. Саме від того, наскільки добре ви відновите свої сили, залежить якість і швидкість виконуваної роботи у подальшому.

Пам'ятайте, що протягом робочого дня повинні бути невеликі перерви (щонайменше 15 хвилин) для зміни діяльності й підтримки працездатності, а також одна велика – обідня перерва.

Завчасно сплануйте свою відпустку – всі види відпочинку повинні приносити вам нові емоції і будуватися за принципом зміни діяльності та обстановки. Людина, завантажена однотипною діяльністю, швидко стомлюється, психічні процеси пригнічуються й зникає інтерес до подій, справ і т.д., тому якщо у вашій роботі переважає одноманітність, то ваше завдання – максимально урізноманітнити дозвілля.

Наприклад, компетенція «гнучкість і адаптивність», яка зачіпається в модулях «Стрес-менеджмент», «Ефективне міжособистісне спілкування» та «Формування команди». У кожному з цих модулів гнучкість і адаптивність розглядаються з різних сторін: в модулі – адаптивність до стресу, де гнучкість виступає засобом стресостійкості; в модулі гнучкість і адаптивність переносяться на сферу міжособистісних взаємин і є запорукою комунікативної ефективності керівника; при цьому в попередньому модулі ми вже розглядаємо дану компетенцію як необхідний фактор формування команди. Таким чином, ми розкриваємо компетенцію у всіх можливих варіаціях (рівнях) її прояви, формування і розвитку в різних модулях тренінгу.

Багаторічний досвід багатьох дослідників доводить, що при проведенні тренінгів можливо досить гнучко ставитися до чисельності або розмірів групи. Оптимальним таки назвемо число від 7 до 18 чоловік. Очевидно, що групові процеси при крайніх варіантах чисельності груп будуть протікати по-різному. Тут постає питання керованості, яке визначається досвідом і можливостями тренера. Якщо

необхідно, щоб користь від тренінгу отримав кожен учасник, тоді краще не захоплюватися великою чисельністю і по можливості її скорочувати до 15-16 осіб. Дуже маленька група, менше 7 осіб, створює свої труднощі. Але іноді навіть в групі з 4-5 менеджерами досягаються дуже хороші результати. Це залежить, мабуть, від особистості учасників.

Склад групи, це не тільки питання кількості членів групи. Потрібна певна композиція особистостей в групі. Деякі вчені дійшли до висновку, гетерогенні за ознаками статі групи більш ефективні. Це не означає, що не можна працювати в чисто чоловічих чи жіночих групах. Вони бувають цілком успішними, але таким групам чогось не вистачає, особливо якщо тренер тієї ж статі, що й учасники. Поява осіб іншої статі, мабуть, викликає певне збудження, сексуальне за своєю природою, яке і дозволяє оживити процес, підняти напругу до оптимального рівня. Крім того, якщо в групі є особи різної статі, можливе виникнення проєкцій, прояв проблем, яких би не було в одностатевій групі (наприклад, складності управління жінками, жіночим колективом чоловіками та ін.)

Бажано, щоб члени групи різнилися за своїми особистими особливостями. Так, краще виключити одночасне знаходження в групі двох жінок або чоловіків з істеричним складом характеру. Зазвичай не рекомендується включати в групу начальника і його підлеглого. Але іноді тренер не може на це вплинути. Так само як і на склад групи. Якщо ж є можливість вибіркового комплектування, допомагає попереднє інтерв'ю з потенційними учасниками.

Дуже корисними виявляються попередні індивідуальні інтерв'ю з майбутніми учасниками тренінгу. Інтерв'ю дозволяє вирішити ряд важливих завдань:

- 1) провести діагностику особистісних особливостей менеджера;
- 2) обговорити очікування від тренінгу;
- 3) виявити проблемні зони у менеджера;
- 4) пояснити мету, завдання та особливості методу навчання;
- 5) проаналізувати контрпереносну реакцію тренера;
- 6) визначити індивідуальні цілі тренінгу для менеджерів.

Інтерв'ю бажано проводити тижні за два до початку тренінгу. Зазвичай форма його проведення вільна, але можливо і анкетування та тестування, які проводять з метою економії часу. Однак слід пам'ятати, що анкета служить лише доповненням до інтерв'ю, але ніяк його не замінює, оскільки завдання інтерв'ю ширше, ніж можливості анкетування.

Первинна діагностика особистісних особливостей всіх майбутніх учасників дозволяє комплектувати групу так, щоб акцентуації не повторювалися в одній групі. Особам з сильними порушеннями рекомендується запропонувати індивідуальні заняття, або можна сформувати окрему групу людей з особистісними порушеннями, де з використанням групового аналізу вони зможуть скорегувати їх. Таку форму роботи можна назвати тренінгом особистісного зростання.

При визначенні «проблемних зон» в Департаменті поліції охорони можна ідентифікувати професійні та особистісні проблеми, що надалі при розробці програми тренінгу дозволить врахувати обидві групи проблем.

Запропонований нами тренінг призначений для більш повного та всебічного розуміння керівником командної роботи та усвідомлення себе частиною команди, проводиться з урахуванням групової динаміки.

Мета тренінгу: згуртування менеджерів і керівників з метою більше результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому.

На тренінгу буде:

1. Сформовано єдине розуміння загальних цілей і завдань Департаменту поліції охорони.
2. Встановлено баланс особистих цілей і завдань з цілями і завданнями Департаменту поліції охорони.
3. Покращено психологічний клімат в колективі.
4. Створено мотивацію до навчання і розвитку відповідно до цілей і завдань Департаменту поліції охорони.
6. Покращено особисті взаємини.

Методи навчання: рольові ігри, ігрові вправи, міні-лекції, групові дискусії та метод «brainstorm», робота в мікрогрупах, індивідуальні письмові вправи.

Наприкінці проведеної роботи з оптимізації стилів керівництва в Департаменті поліції охорони буде надано ряд рекомендацій керівникам всіх рівнів:

1. Намагатися керувати людьми по їх «позитивним особливостям». Помічати будь-які позитивні деталі і підкреслювати їх публічно.
2. Створювати атмосферу довіри, показувати підлеглим, що ви вірите в їх здібності і можливості.
3. Оцінювати в першу чергу обставини, в які потрапив підлеглий, а не його особистість.
4. Бути терпимим до інакомислення та індивідуальних особливостей підлеглих.
5. Не нехтувати компромісами, поступками.
6. Намагатися звертатися до своїх підлеглих, залучати їх в прийнятті важливих рішень, враховуйте їхню думку.
7. Опановувати техніку саморегуляції (релаксація, аутотренінг, медитація-візуалізація та інше), щоб вміти контролювати свої емоції і тверезо оцінювати різні ситуації.
8. Дотримуватися етики ділових відносин.
9. Бути терпимим до чужої думки, поважати право на свою точку зору.
10. Не вести «закулісні ігри», тобто на місці вирішувати незрозумілі питання, конфлікти, по можливості не привертаючи третіх осіб.
11. Бути вимогливим, в першу чергу, до себе, а потім вже до решти.
12. Активно цікавитися і брати участь в колективних справах, «не стояти осторонь».
13. Поважати право кожного на особисте життя. Не обговорювати особисте життя співробітників.
14. Пропонувати свою підтримку, допомогу тим, хто потребує її, роблячи це від чистого серця.

Таким чином, для корекції та оптимізації стилів керівництва в Департаменті поліції охорони повинна бути проведена колективна робота по розробленій методиці.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в Департаменті Поліції Охорони

Наразі в сьогоdnішніх умовах стимулювання працівників Департаменту поліції охорони має досить низький соціальний рівень. Тож для вирішення такої проблеми в Департаменті поліції охорони потрібно забезпечувати постійне підвищення заробітної плати та підвищувати ефективний матеріальний стимуляційний механізм, що обумовлений на поєднанні економічного стимулювання та соціального гарантування для працівників господарюючого суб'єкта. Дану проблему можливо вирішити при формуванні новітнього підходу до стимулювання персоналу, яка буде забезпечувати безпосередність зв'язку між рівнем заробітної плати та одержаною матеріальною винагородою, яка значно підвищиться в майбутньому. В такому випадку буде посилюватися стимулювання персоналу, що створить деяку тенденцію, яка спрямовується на формування мотиваційного відношення до оточуючої дійсності. Це дозволить працівнику більш повно виявити свій трудовий потенціал та в кінці буде матеріально нагороджений.

Для Департаменту поліції охорони оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів Департаменту поліції охорони кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку Департаменту поліції охорони. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам департаменту за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також допомогу у їх вирішенні;
4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи господарюючого суб'єкту;

5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Після визначення з видами премій потрібно обрати механізм (систему) преміювання. В Департаменті поліції охорони дотепер використовується стандартний підхід. Він заснований на встановленому для кожного виду премії відсотка від тарифної частини, але він не спонукає працівників Департаменту поліції охорони до покращення якісних показників роботи, так як не є гарним підходом до стимулювання праці. На наш погляд, основна вада даного підходу у тому, що він не стимулює працівників господарюючого суб'єкту виконувати усі вимоги за які нараховується премія. Так, наприклад, працівник може виявити відсутність лояльності до Департаменту поліції охорони, а втратить тільки ту частку премії, яка обумовлена для даного виду преміювання. Саме через це, пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтовного преміювання. Основний зміст даного підходу полягає у розробленій фахівцями формули для визначення кінцевого рівня заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (3.1)$$

де Z – розмір заробітної плати; t – тариф; a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5); b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1); c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1); d – коефіцієнт преміювання за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1); e – коефіцієнт преміювання за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік).

Розглянемо на прикладі прийнятий підхід до визначення даних показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Чеснокової Ф.М. Згідно з існуючою системою оплати праці тариф (t) для цієї категорії робітників складає 7232,40 грн. Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових

обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Своєчасне та якісне формування місячної звітності (строк здачі – 10 число місяця, наступного за звітним)	0,1
Своєчасний та якісний аналіз ефективності використання трудових ресурсів з конкретними рекомендаціями (строк – до 15 число місяці, наступного за звітним)	0,2
Своєчасне та якісне забезпечення нарахування заробітної плати працівникам підприємства (строк до 5 числа місяця, наступного за звітним), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів в бухгалтерію	0,2
Всього:	0,5
Примітка: у разі порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок і т.п., коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів (табл. 3.2). При чому, при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються.

Коефіцієнт c встановлюється в залежності від прояву лояльності по відношенню до Департаменту поліції охорони. При цьому, при 100-вій участі працівника у корпоративних міроприємствах, а також при свідомому прояві бажання (за умови необхідності) попрацювати понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Оптимізація преміювання спеціаліста відділу кадрів	0,5
Розробка дієвої системи нематеріального стимулювання для провідного спеціаліста відділу кадрів	0,5
Всього:	0,5

Джерело: 8, с. 51.

Коефіцієнт d – преміювання за самостійне підвищення кваліфікації визначається у відповідності до даних таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Коефіцієнт e – преміювання за вислугу років – за кожен відпрацьований рік додається 0,01.

Розглянемо, як зміниться заробітна плата Чеснокової Ф. М. до введення нової форми оплати праці і після (див. табл. 3.5-3.6).

Таблиця 3.5

**Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці Департаменту
поліції охорони**

Назва показника	Значення показника
Тариф	7232,40
Премія (100%)	7232,40
Всього:	14464,80

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Як видно, на даний момент, провідний спеціаліст відділу кадрів Департаменту поліції охорони за нормальних умов виконання посадових обов’язків отримує 7232,40 грн. на місяць.

Тепер визначимо, якою буде розмір заробітної плати цього спеціаліста при застосуванні в Департаменті поліції охорони нової системи матеріальної мотивації. У

таблиці 3.6 представлено дані для нарахування заробітної плати провідному спеціалісту відділу кадрів Департаменту поліції охорони за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 3.6

Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці Департаменту поліції охорони

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання (табл. 3.1) виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.2) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних заходах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: Розраховано автором на основі [8, с. 52].

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 7232,40 \times (1+0,5) \times (1+1) \times (1+0,1) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 25310,87 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у Департаменту поліції охорони (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$25310,87 / 14464,80 \times 100\% - 100\% = 74,98\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів Департаменту поліції охорони, його величина ставиться у пряму залежність

від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників Департаменту поліції охорони.

Розглянемо в табл. 3.7 порівняння старої та нової системи оплати праці в Департаменті поліції охорони.

Таблиця 3.7

**Порівняння оплати праці за старої та нової системи оплати праці
Департаменту поліції охорони**

Назва показника	Стара система оплата праці	Нова система оплата праці
Тариф	7232,40	7232,40
Премія	7232,40	18078,47
Всього:	14464,80	25310,87

Джерело: Розраховано автором на основі [38].

Як видно з таблиці при застосуванні нової системи оплати праці значно підвищиться заробітна плата майже на 74,98%.

Така нова оплата праці досить сильно вплине на стимулювання праці Департаменту праці поліції:

- по-перше, премії дають змогу стимулювати працівників на високопродуктивну працю, пов'язуючи рівень і приріст їхньої заробітної плати з конкретними результатами праці; системи преміювання відіграють важливу соціальну роль та у поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці;
- по-друге, виплата премій дає змогу погоджувати приріст середньої заробітної плати з поліпшенням праці працівників виробничої діяльності;
- по-третє, премії забезпечують підвищення як колективної, так і індивідуальної мотивації персоналу у виконанні і перевиконанні встановлених планових завдань, підвищення ефективності праці.

Отже, в результаті проведення роботи по покращенню стимулювання персоналу в Департаменті поліції охорони необхідно:

- переглянути існуючі форми оплати праці. Перспективною (як довели

розрахунки) є застосування у Департаменті поліції охорони матеріального стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання;

- провести роз'яснювальні роботи серед персоналу Департаменту поліції охорони з метою роз'яснення працівникам всіх позитивних та негативних наслідків дотримання ними усіх «важливих» для департаменту показників.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості державного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері державної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Аналіз проведених досліджень дає змогу дійти висновків, що на противагу поняттю «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його показників діяльності.

Стимули є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення показників діяльності підприємства та мету трудової активності працівника.

Проведений аналіз сучасних теорій мотивації дозволив виділити їх основні переваги та обмеження. Крім того якісна характеристика економічної ситуації в Україні дозволяє зробити висновок про необхідність сполучення матеріального стимулювання з немонетарними методами, які дозволяють певним чином зняти соціальну напругу в сучасному суспільстві.

Поліція охорони України – структурний підрозділ Національної поліції України, що надає послуги з охорони об'єктів всіх форм власності, а також квартир і

інших місць зберігання особистого майна громадян. 10.09.1993 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 615 на базі підрозділів позавідомчої охорони при органах внутрішніх справ створена Державна служба охорони при МВС України, яка діє на основі самофінансування.

В ході проведення оцінки трудового потенціалу підприємства було визначено, що протягом 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала не змінну тенденцію. В структурі персоналу у 2019-2020 рр. найбільшу частку займає управлінський персонал, за статтю – чоловіки.

Служба управління персоналом є механізмом планування кар'єри персоналу та розробником стимулів до кращої праці. Її функцією є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника. У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі підприємства є відділ кадрів. Проаналізувавши кар'єру персоналу Департаменту поліції охорони можна відмітити, що, хоча персонал організації проходить навчання, все одно організація управління кадрами на підприємстві не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення. До неекономічних способів стимулювання трудової діяльності на підприємстві Департаменту поліції охорони можна віднести регулювання робочого часу та сприятливий режим роботи.

Дослідження та приведення в систему механізмів матеріального стимулювання праці дозволить сформувати ефективну політику в поліпшенні матеріального стимулювання праці та трудових відносин. Удосконаленням стимулювання є відродженням ефективної системи преміювання, яке можливе лише з відновленням відповідної ролі стимулювання праці та систем додаткового матеріального заохочення, що й підтверджується в теперішньої господарською практикою.

В результаті проведення роботи по покращенню стимулювання персоналу в Департаменті поліції охорони необхідно переглянути існуючі форми оплати праці. Перспективною (як довели розрахунки) є застосування у Департаменті поліції охорони матеріального стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

В результаті проведення роботи по покращенню стимулювання персоналу в

Департаменті поліції охорони необхідно:

- переглянути існуючі форми оплати праці. Перспективною (як довели розрахунки) є застосування у Департаменті поліції охорони матеріального стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання;
- провести роз'яснювальні роботи серед персоналу Департаменту поліції охорони з метою роз'яснення працівникам всіх позитивних та негативних наслідків дотримання ними усіх «важливих» для департаменту показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 3. С. 194-197.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Донецьк : ДонНУЕТ. 2010. 191 с
3. Балабанова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119-125.
5. Верховна рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
7. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92-98.
8. Горшкова О. Н. Мотивация труда персонала коммерческого банка: социально-экономический аспект: автореферат дис... канд. экон. наук. Москва, 2001. С. 9-10.
9. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.
10. Дієсперов В. С. Актуальні проблеми оплати сільськогосподарської праці. *Облік і фінанси АПК*. 2015. № 7. С. 51-58.
11. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2013. № 1. С. 4-15.
12. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170-176.

13. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2004. 607 с.
14. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2006. 356 с.
15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011 Т. 6: Державна служба/наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
16. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 432 с.
17. Занюк С. Психологія мотивації. Київ: Либідь, 2002. 86 с.
18. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2000. 512 с.
19. Каверин С. Б. Мотивация труда. Москва: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. 224 с.
20. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
21. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва: ИНФРА-М, 2009. 524 с.
22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 22.05.2021).
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.
24. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254 к/96-ВР / Верховна рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 22.05.2021)
25. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
26. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу. Київ: ЦУЛ, 2008. 299с.

27. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2010. № 3 (7). С. 58-61.
28. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. Москва: КНОРУС, 2007. 232 с.
29. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. 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.
30. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці. *Вісник УАДУ: зб. наук. пр./редкол.: В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. Київ: Вид-во УАДУ. 2003. № 3. С. 165-170.*
31. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. Москва: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2000. 105 с.
32. Машков К. Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. *Часопис Київського університету права*. 2011. № 1. С. 193-196.
33. Міністерство соціальної політики : веб-сайт. URL: www.mlsp.gov.ua
34. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2015. Вип. 15.2. С. 268-271.
35. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 10. С. 189-195.
36. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю.Ю Оніщук // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 137-139.
37. Офіційний сайт Національної поліції. URL: <https://www.npu.gov.ua/> (дата звернення 18.05.2021)
38. Офіційний сайти поліції охорони. URL: <https://guard.npu.gov.ua/> (дата звернення 18.05.2021)

39. Парсяк В. Н. Матеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендація. *Економіст*. 2016. № 1. С. 12-19.
40. Півень О. Формализация HR-процессов: [Електронний ресурс] / О. Півень, О. Ламанова // Менеджер по персоналу. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1231>
41. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції. Ефективність державного управління: зб. наук. пр./редкол.: А. О. Чемерис (голов. ред.) та ін. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ. 2005. Вип. 9. С. 310-315.
42. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.
43. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР / Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 20.05.2021)
44. Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова КМУ від 01 серпня 1992 р. № 442 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=442-92-%EF>. (дата звернення 22.05.2021).
45. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.С. Процик. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – 205 с.
46. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 23.05.2021).
47. Прусс Д. М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. № 4 (46). С. 171-179.
48. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография. Москва : Вершина, 2016. 224 с.

49. .Самыгин С. И. Менеджмент персонала : учеб. пособ. Москва : Зевс, 1997. 480 с.
50. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. Київ : МАУП, 2001. 168 с.
51. Толстікова О. В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств. *Управління розвитком: зб. наук. ст.* 2006. № 7. С. 66-69.
52. Трачум Ж. Разработка системы стимулирования. *Менеджер по персоналу.* 2018. № 3. С. 18-25.
53. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
54. Управление персоналом организации : учебник / под. ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 1997. 512 с.
55. Фінансово-економічний словник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
56. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.
57. Чепурина І. Стимулювання працівників підприємства. *Діло.* 2011. № 25. С. 25-28.
58. Четвертаков С. А. Реконструкция теории Маслоу : монография. Санкт-Петербург : Алетейа, 2011. 576 с.
59. . Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. № 42. С. 342-346.
60. Швец И. Б., Позднякова С. В. Новые подходы в управлении персоналом. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие* : сб. науч. трудов. Т. 3. Донецк: ИЭП НАН України, 2006. С. 67-74.

Звіт про фінансові результати за 2020р.

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	271 468	260 029
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(229 935)	(228 950)
Валовий:			
прибуток	2090	41 533	31 079
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1 269	1 651
Адміністративні витрати	2130	(24 172)	(24 503)
Витрати на збут	2150	(59)	(281)
Інші операційні витрати	2180	(8 637)	(6 040)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 934	1 906
збиток	2195	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	199	175
Фінансові витрати	2250	(30)	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(38)	(368)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	10 065	1 713
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 440)	(1 111)
Прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 625	602
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	594	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційних та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	594	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	594	0
Разом	2465	8 219	602

Баланс на 31.12.2020р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.			
Форма N 1		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 809	2 401
первісна вартість	1001	2 098	2 692
накопичена амортизація	1002	289	291
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	21 504	21 540
первісна вартість	1011	51 343	55 402
знос	1012	29 839	33 862
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	627	762
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	827	827
Усього за розділом I	1095	24 767	25 530
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 597	5 353
виробничі запаси	1101	4 597	5 353
товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Векселя одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1 689	5 744
первісна вартість		2 648	6 669
резерв сумнівних боргів		959	925
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	340	699
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 772	1 595
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	5 841	2 653
у тому числі готівка	1166		
у тому числі рахунки в банках	1167	5 841	2 652
Витрати майбутніх періодів	1170	109	133
Інші оборотні активи	1190	1 722	1 779
Усього за розділом II	1195	16 070	17 956
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи			
Баланс	1300	40 837	43 486

Звіт про рух грошових коштів 2020р.

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2020 рік			
Форма N 3		Код за ДКУД	
		1801004	
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	627 751	524 184
Повернення податків і зборів	3005	174	201
у тому числі податку на додану вартість	3006	174	201
Цільового фінансування	3010	4 802	4 068
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	27 986	24 232
Надходження від повернення авансів	3020		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 236	1 338
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	65	148
Надходження від операційної оренди	3040		1
Надходження від страхових премій	3050		
Інші надходження	3095	9 393	11 820
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(87 123)	(83 528)
Праці	3105	(316 805)	(269 925)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(77 116)	(65 733)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(133 023)	(117 537)
Зобов'язання з податку на прибуток	3116	(3 353)	(2 383)
Зобов'язання з податку на додану вартість	3117	(89 845)	(78 070)
Зобов'язання з інших податків і зборів	3118	(39 825)	(37 084)
Витрачання на оплату авансів	3135	()	()
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	()	()
Інші витрачання	3190	(34 838)	(7 734)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	23 502	21 535
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	1 485	
необоротних активів	3205		
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215		
дивідендів	3220		
Надходження від деривативів	3225		
Надходження від погашення позик	3230		
Інші надходження	3250		
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	()	()
необоротних активів	3260	(15 798)	(12 287)
Виплати за деривативами	3270	()	()
Витрачання на надання позик	3275	(3 200)	(7 050)
Інші платежі	3290	()	()
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-17 513	-19 337

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300		
Отримані позики	3305		
Інші надходження	3340		
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	()	()
Погашення позик	3350	()	()
Сплачені дивідендів	3355	()	()
Витрачання на сплату відсотків	3360	()	()
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	()	()
Інші платежі	3390	()	()
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух коштів за звітний період	3400	5 989	2 198
Залишок коштів на початок року	3405	2 915	717
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		
Залишок коштів на кінець року	3415	8 904	2 915

Начальник УПО в м. Києві

А.М. Андрієвський

Начальник ВФЗБО - головний бухгалтер

С.О. Дубошей