

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

" Ефективність стимулювання працівників як чинник підвищення
продуктивності праці"

другий (магістерський) рівень

спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Виконав: здобувач групи УПЕП-22дм _____ А. О. Клишевич
(підпис)

Керівник _____ О. В. Маслош
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.О.Хандій

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Клишевич Аліні Олександрівні

1. Тема роботи "Ефективність стимулювання працівників як чинник підвищення продуктивності праці "
Керівник роботи Маслош Ольга Володимирівна, к.х.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація щодо стимулювання праці на підприємстві. 3.3. Інформація про складові трудового персоналу підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження стану трудового персоналу підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності стимулювання працівників як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників) Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи | Строк виконання етапів | Примітка |
|-------|--|------------------------|----------|
| 1 | Аналіз літератури з тематики магістерської роботи | Жовтень 2023 р. | |
| 2 | Робота над розділом 1 | Жовтень 2023 р. | |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2023 р. | |
| 4 | Робота над розділом 3 | Листопад 2023 р. | |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Листопад 2023 р. | |
| 6 | Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді | Грудень 2023 р. | |

Здобувач _____ А. О. Клишевич
(підпис)Керівник роботи _____ О.В. Маслош
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 92 стор., 9 рис., 10 табл., 58 джерел.

Об'єктом дослідження є стимулювання працівників «ПП Ярослав».

Предметом дослідження є ефективність стимулювання працівників як чинник підвищення продуктивності праці на ПП «Ярослав».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці ПП «Ярослав».

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці.

**СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, ТРУДОВИЙ ПЕРСОНАЛ,
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СТИМУЛЮВАННЯ**

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ | 8 |
| 1.1. Стимулювання персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності організації | 8 |
| 1.2. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу у забезпеченні ефективності діяльності організацій | 16 |
| 1.3 Зарубіжний досвід мотивації і оплати праці | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 34 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ «ЯРОСЛАВ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЇЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ | 36 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства, сфери його діяльності, історії створення та розвитку | 36 |
| 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Ярослав» | 47 |
| 2.3. Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання | 50 |
| Висновки до розділу 2 | 62 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПП «ЯРОСЛАВ» | 64 |
| 3.1 Удосконалення системи стимулювання праці як умова підвищення рівня | 64 |
| 3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці ПП «Ярослав» та їх обґрунтування | 73 |
| Висновки до розділу 3 | 83 |
| ВИСНОВКИ | 85 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 87 |

ВСТУП

Сучасні підприємства стикаються з постійними змінами та конкурентним тиском, що робить дослідження ефективності стимулювання працівників надзвичайно актуальним. Умови глобалізації, постійної конкуренції та змін на ринку праці вимагають від підприємств ефективних стратегій управління персоналом. Зокрема, стимулювання працівників стає ключовим фактором для досягнення високого рівня продуктивності та конкурентоспроможності.

Актуальність цієї теми підкреслюється також необхідністю мотивації та залучення працівників, адаптацією до динамічних змін на ринку праці, впливом технологічних інновацій, а також соціально-економічними та культурними трансформаціями. Виклики останніх років вказують на необхідність нових підходів до управління персоналом та стимулювання працівників. Акцент на індивідуальних підходах, розвитку компетенцій та навчанні є ключовим для сучасних стратегій управління.

Об'єктом дослідження є стимулювання працівників «ПП Ярослав».

Предметом дослідження є ефективність стимулювання працівників як чинник підвищення продуктивності праці на ПП «Ярослав».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці ПП «Ярослав».

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці;
- характеристика діяльності ПП «Ярослав»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Ярослав»;

– оцінка трудового персоналу ПП «Ярослав».

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Стимулювання персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності організації

У сучасному світі, де конкуренція в бізнесі наростає, а умови ринку постійно змінюються, важливим елементом успіху є ефективний та мотивований персонал. Співробітники, які відчують підтримку та стимули для свого професійного та особистого зростання, стають ключовим ресурсом для організації. Саме тому проблема стимулювання персоналу взяла на себе особливе значення в контексті підвищення ефективності діяльності організацій.

Стимулювання персоналу – це комплекс заходів та механізмів, спрямованих на створення комфортних умов для трудової діяльності та максимізації працівників. Фінансові стимули, такі як премії, бонуси та підвищення заробітної плати, залишаються важливою складовою, але не єдиною. Здатність організації надавати можливості для професійного зростання, розвитку лідерських якостей та підтримки балансу між роботою та особистим життям так само визначають успішність стратегії стимулювання.

Разом з тим, деякі науковці вважають поняття стимулювання та мотивування тотожними, деякі – різними.

Поняття "стимуляція" та "стимулювання" часто використовуються як синоніми, але вони мають певні різниці в значенні:

1. Стимуляція:

- Означення: Стимуляція вказує на внутрішні сили або побудови, які підштовхують особу до досягнення певної мети або задоволення певних потреб.

- **Характеристики:** Це внутрішнє психічне становище, яке визначається індивідуальними цілями, цінностями та потребами. Стимуляція зазвичай залежить від внутрішніх факторів, таких як інтереси, цінності, особисті цілі.
- **Приклад:** Особа може бути мотивованою до праці через бажання досягти особистого зростання, задоволення від виконаної роботи, чи самореалізацію.

2. Стимулювання:

- **Означення:** Стимулювання вказує на вплив зовнішніх факторів, які сприяють бажаному поведінкові чи результатам.
- **Характеристики:** Це засоби чи заходи, які надаються з боку організації для того, щоб підтримати та посилити певні види діяльності чи досягнення результатів.
- **Приклад:** Стимулювання може включати в себе фінансові бонуси, похвалу, просування по службі, або інші нагороди, які призначені для підтримки та посилення продуктивності працівників.

Отже, вони пов'язані між собою, але стимуляція зорієнтована на внутрішні фактори, тоді як стимулювання спрямоване на зовнішні впливи для підтримки бажаного результату чи поведінки.

Сьогодні, в сучасних економічних умовах, коли багато вітчизняних бізнесмени починають розуміти, що людський фактор у бізнесі не менш важливий, ніж фінансові та інші ресурси, постає питання про ефективність використання трудових ресурсів організації. Важливим є готовність та бажання персоналу якісно виконувати свою роботу. Тому головне завдання менеджера полягає у координації роботи та спонукання людей її виконувати, застосовуючи на практиці основні принципи та методи стимуляції.

Проблеми стимуляції працівників досить широко розглядається зараз у науковій та іншій літературі. Однак, спроби застосувати класичні теорії стимуляції до сучасних умов багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій та способів стимуляції. Проблема

практичною організацією системи стимуляції працівників визначається так само слабкою вивченістю особливостей стимуляції працівників, зайнятих в окремих галузях економіки та видах виробництва. У цьому необхідно вивчення реального стану справ у частині вирішення проблем стимуляції та стимулювання праці на підприємстві, яке активно розвиває свою діяльність у нових умовах господарювання.

Уявлення про можливості стимуляції праці персоналу зазнали великих зміни у практиці менеджменту. Тривалий час вважалося, що єдиним і достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальне стимулювання. Ф.Тейлор, засновник школи наукового менеджменту, запропонував свою систему організації праці персоналу, яка довела зв'язок між ефективністю праці та її оплатою.

В основі сучасних теоретичних підходів до стимуляції лежать положення, сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини та механізми цілеспрямованого поведінки людини. З цього погляду стимуляція визначається як рушійна сила поведінки людей, в основі якої лежить взаємозв'язок потреб, мотивів та цілей індивіда.

Стимуляція - одне з основних категорій системи менеджменту. У літературі під нею розуміється процес спонукання працівника до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Мотив грає роль причини, об'єктивної необхідності щось зробити, спонукання до будь-якої дії. Мотив знаходиться "всередині" людини, має "персональний" характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх по відношенню до людині факторів, а також від дії інших, що виникають паралельно з нею мотивів. [15]

Мотиви трудової діяльності різноманітні, від потреби бути у колективі (Мотив соціальності) до мотиву самоствердження. Їх співвідношення та сукупність становлять мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна та залежить від безлічі факторів: статі, віку, посади, соціального статусу, працездатності, особистих цінностей, сімейного

стану тощо. Вивчення та аналіз цієї структури дозволяє менеджеру ефективно застосовувати мотивування з метою підвищення працездатності та трудової активності. [24]

Існують два теоретичні підходи до вивчення стимуляції діяльності персоналу:

-Змістовний підхід: входять до нього теорії засновані на вивченні потреб людини, які є основними мотивами їх проведення, а отже, і їх діяльності.

-процесуальний підхід: описують та аналізують те, яким чином поведінка працівника отримує імпульс, як іде, підтримується і чим закінчується.

В даний час організація ефективної системи стимуляції працівників є однією з найскладніших практичних проблем у практиці управління.

Дослідження показало, що типовими проблемами в організаціях, пов'язаних із низькою стимуляцією персоналу є:

- висока плинність кадрів; висока конфліктність;
- низький рівень виконавської дисципліни; неякісна праця (брак);
- нераціональність мотивів поведінки виконавців; слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення; недбале ставлення до праці; відсутність умов для самореалізації потенціалів працівників; проблеми «суспільного співробітництва» в діяльності фірми; низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- низький рівень міжособистісних комунікацій; збої у виробничому процесі;
- проблеми при створенні узгодженої команди; слабка перспектива кар'єрного зростання, що відбивається на робочому тонусі співробітників; протиріччя у відносинах між підприємцем та працівником;
- низька ефективність методів нормативного опису праці;

- незадоволеність роботою співробітників;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність співробітників;
- діяльність керівництва негативно оцінюється персоналом;
- незадовільний морально-психологічний клімат;
- недостатнє оснащення робочих місць; організаційна плутанина;
- недостатнє увагу до навчання та стажування резерву;
- нерозвиненість соціально-культурної сфери підприємства;
- небажання співробітників підвищувати свою кваліфікацію;
- неналагодженість системи стимулювання праці;
- невідповідність між реальною поведінкою виконавця та між очікуваннями від нього начальником;
- низький моральний дух у колективі;
- проблеми в управлінні персоналом, схильних до честолюбства, кар'єрного зростання. [22; 37]
- Вирішення виявлених проблем можливе лише при впровадженні методів стимуляції
- персоналу організації, серед яких є загальні, які широко застосовуються в управлінні
- іншими об'єктами (адміністративні, економічні, морально-психологічні) та
- велика кількість конкретних приватних методів

Управління стимуляцією праці

- має ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу, що означає охоплення
- всього кадрового складу підприємства, ув'язування конкретних рішень у межах підсистеми
- з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища у всій повноті взаємозв'язків.

Проаналізуємо окремо кожен вид методів управління стимуляцією праці.

Найпоширеніші і найчастіше застосовувані методи - економічні.

Вони базуються на тому, що люди, внаслідок їх застосування, отримують певні вигоди (прямі чи опосередковані), які поліпшують їхній матеріальний стан.

Формами прямої економічної стимуляції є:

- основна оплата праці (відрядна чи погодинна);
- додаткова оплата праці (це оплата за наднормативну роботу, поєднання професій, за шкідливість, а також різні соціальні гарантії підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва у конкретні періоди);
- премія (квартальна, річна, за виконаний проект);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи та містом;
- прогресивні виплати за вислугу років; виплати кількох посадових окладів при вихід працівника на пенсію і т.д.).

Є також види грошового стимулювання, які не належать безпосередньо до робочого процесу, але, застосовуючи їх, можна налаштувати персонал найпозитивнішим чином. У цих грошових виплатах закладено інтерес роботодавця до діяльності підлеглого поза підприємством, його особистим життям, турботами, радощам та надіям. Це, наприклад, виплати з нагоди ювілею, грошові подарунки до весілля, матеріальна допомога у разі смерті родича, грошове заохочення до народження дитини.

До непрямой економічної стимуляції праці відносять:

- надання у користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;

- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижчими за відпускну і т.д.

Також існує такий вид економічної стимуляції, як система штрафів. Тобто, якщо співробітник погано працює, показує погані результати чи робить грубі помилки, його штрафують, чим мотивують працювати краще.

Безумовно, матеріальне стимулювання завжди є найефективнішим методом стимуляції праці працівників, але постійне його використання може бути не вигідно для керівництва та організації в цілому, а так само не може призвести до довготривалого підвищення ефективності праці. Застосування цього може бути корисним для досягнення лише короточасних підйомів продуктивності праці.

Адміністративні методи. [41]

Для них характерно прямиий централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як:

- усвідомлена необхідність трудової дисципліни,
- почуття обов'язку,
- прагнення людини трудитися у певній організації,
- культура трудової діяльності.

У систему адміністративних методів входять:

- організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статuti, правила, держстандарти та ін.), тобто правові норми та акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання. При визначенні їхнього складу та змісту використовуються наукові підходи до менеджменту;
- методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють усередині

організації. Документи регламентують склад, зміст та взаємозв'язки всіх підсистем організації. Розпорядчі методи (накази, розпорядження) використовуються в процесі оперативного керівництва;

- дисциплінарні методи (встановлення та реалізація форм відповідальності). Під дисциплінарними методами можна розуміти, зокрема, застосування негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафами). Але необхідно розумне поєднання позитивних та негативних стимулів. В економічно розвинених країнах переважає перехід від негативних стимулів до позитивних. Це залежить від традицій, сформованих у суспільстві та колективі, поглядів, вдач, методів та стилю керівництва організації.

Морально-психологічні методи пов'язані із соціальними відносинами, з моральним та психологічним впливом. З їх допомогою активізуються громадянські та патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику в організації. Морально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та вплив на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. [19]

Таким чином, шлях до побудови ефективної системи управління персоналом лежить через розуміння стимуляції трудової діяльності кожного окремо взятого працівника. Знаючи те, які мотиви лежать в основі дій працівників, можна розробити ефективну систему управління трудовими процесами. Для цього необхідно знати, як виникають ті чи інші мотиви людей, і за допомогою яких методів він і можуть бути реалізовані на практиці

1.2. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу у забезпеченні ефективності діяльності організацій

На сучасному етапі розвитку економіки істотно зростає значущість персоналу як ключового фактору забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Світова економічна криза негативно позначився на ситуації на ринку праці, що виявилось як у суттєвому скороченні числа робітників, що заявляються, вакансій, так і в посиленні вимог до кандидатів на них. Організації починають усвідомлювати важливість соціальних аспектів і не віддільність їх економічних. Очевидно, що результати діяльності залежать від визнання винятковості людських ресурсів у виробничому процесі та вдосконалення методів управління та максимального використання трудового потенціалу працівників. Вказані обставини актуалізують необхідність розробки ефективної системи стимулювання як фактору зростання результативності праці персоналу організації, що дозволяє ефективно використовувати кожного працівника виходячи з його можливостей і здібностей і є основою для прийняття ефективних рішень у всіх сферах соціально-економічної діяльності організацій [37].

В даний час у практиці оцінки персоналу використовуються різні підходи, частина з яких заснована на застосуванні експертних та кількісних методів. При цьому більшість дослідників вважають, що експертний підхід, що має найбільш тривалий досвід використання, при всіх своїх перевагах відрізняється високою суб'єктивністю, залежністю результатів оцінки від особистісних якостей експерта (досвіду, кваліфікації, характеру, переконань, мотивацій тощо).

У цих обставинах кількісні методи розглядаються як альтернативний варіант оцінки персоналу, що дозволяє знизити її суб'єктивність і залежність від минулого досвіду спеціаліста, що виконує оцінку за допомогою використання кількісної оцінки на основі умовних або натуральних величин (балів, рангів та ін.).

У зв'язку з цим проблема мотивації працівників на будь-якому підприємстві є дуже гострою та важливою для ефективної діяльності і має постійно перебувати у полі зору керівництва.

Основу ефективного менеджменту управління людським капіталом у сучасних організаціях складають засоби впливу на економічний поведінка людей за допомогою спонукання їх до виробничої праці [23].

В даний час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найскладніших практичних проблем менеджменту. Типовими проблемами в організаціях, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу, є:

- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність;
- слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення;
- відсутність умов для самореалізації потенційних працівників;
- слабка перспектива кар'єрного зростання, що відображається на робочому тонусі співробітників;
- протиріччя у відносинах між підприємцем та працівником.

Таким чином, стимулювання працівників на підприємстві тісно пов'язане з науковою організацією праці, до якої входить нормування праці, що представляє собою чітке визначення кола трудових обов'язків працівника і тих якісних і кількісних результатів праці, які від нього вимагаються.

Формування системи стимулювання персоналу має підкорятися певній методиці, яка може бути розроблена індивідуально для кожного підприємства, але якої слід неухильно дотримуватися. Згідно з нашою думкою, метою аналізу кадрового потенціалу підприємства мають бути чітко сформовані стратегії, що забезпечують досить стабільне становище на регіональному ринку, однак існує низка проблем, вирішення яких потребує тактичних дій у всіх сферах соціально економічної діяльності.

Для збільшення зацікавленості персоналу на підприємстві у результативності функціонування підприємства необхідно:

1) розвиток організаційної культури підприємства (система загальних для всього персоналу ціннісних) орієнтацій та норм). При використанні даного компонента можуть бути досягнуті: розуміння та визнання цілей підприємства, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства;

2) система участі (участь працівників у розподілі загального господарського результату, капіталі підприємства та розвиток співробітництва). Інструменти: справедливий розподіл результатів, участь у капітал, розвиток відносин партнерства;

3) обслуговування персоналу (всі форми соціальних пільг, послуг та переваг, що надаються працівникам). Інструменти: безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку та розвантаження, заняття спортом, турбота про працівників, які потребують допомоги;

4) залучення персоналу до прийняття рішень (погодження з працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, у робочій групі).

Інструменти: делегування відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень;

5) організація робочого місця (оснащення робітників місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням потреби працівників). Інструменти: технічні та організаційні допоміжні засоби, фізіологічні та психологічні елементи умов праці;

6) інформування працівників (доведення працівників необхідних відомостей про справи підприємства). Інструменти: виробнича документація, збори колективу, звіти про роботу;

7) оцінка персоналу (система планомірної та формалізованої оцінки персоналу за певними критеріями). Інструменти: різні методи оцінки результатів праці та можливостей працівника.

Щоб підвищити ступінь використання новаторського потенціалу та творчих здібностей персоналу, без чого в нинішніх умовах підприємство не

може успішно конкурувати на ринку товарів та послуг, необхідно створити ефективну систему преміювання працівників за результатами праці.

Механізм преміювання повинен пробуджувати у працівника ініціативу і заповзятливість, зацікавленість рахувати доходи і витрати, а також шукати вигоду і думати про перспективу. Тільки тоді процес праці є для працівника цікавим, коли він зацікавлений у результатах своєї діяльності. Основне завдання преміювання – поставити розмір змінної частини заробітку в залежність від індивідуальних та колективних результатів праці [38].

Основною складовою підвищення заінтересованості персоналу в ефективній роботі є розмір зарплати. Однак слід зазначити, що системи оплати праці та стимулювання персоналу на підприємстві значно різняться. Так, спостерігається значна різниця в розмірах мінімальної заробітної плати по підприємству загалом, а також мають місце значні відмінності в оплаті праці різних груп персоналу. Отже, можна припустити, що посилення впливу суб'єктивних факторів при формуванні системи оплати праці на підприємстві може призвести до плинності кадрів, сприяти погіршенню соціально-психологічного клімату в організації, служити джерелом чуток, пліток, нездорових настроїв.

Важливим фактором, що впливає на стабільність колективу і стимулює підвищення результативності праці, також є компенсаційний пакет, пропонований компаніями своїм співробітникам. В даний час система стимулювання працівників на підприємстві включає довгострокові та короткострокові виплати, передбачені, з одного сторони, законодавством про працю, а з іншого – специфікою та можливостями компанії:

- житлова допомога (позички на пільгових умовах або безоплатно, сприяння в отриманні житла, компенсація квартплати);
- безкоштовне медичне обслуговування працівників;
- компенсація витрат на харчування протягом робочого дня (оплата обідів);
- часткова оплата витрат на освіту та підвищення кваліфікації.

Надані пільги та реалізовані соціальні програми є важливими факторами залучення та утримання співробітників в організації, підвищення їх задоволеності від роботи в компанії. У той же час, як показують спостереження, набір пільг та послуг, що включаються до компенсаційних пакетів різних організацій, значно варіюється: у деяких компаніях він повністю відсутній, в інших є практично весь перерахований вище список. Крім того, посилення конкуренції на ринку праці вимагатиме від керівництва підприємства підвищення ефективності роботи з персоналом, а отже, посилення уваги до таких соціальних програм, як програми безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, програми матеріального стимулювання працівників.

Розробка ефективної системи стимулювання персоналу організації – процес досить складний, адже в результаті її формування має бути вироблено комплекс заходів, що підвищують зацікавленість персоналу в якнайшвидшому досягненні найкращого для підприємства результату.

Слід зазначити, що для того, щоб система стимулювання персоналу для підприємства стала ефективною, повинні виконуватися такі умови:

1. Система стимулювання має відповідати стратегії розвитку бізнесу та організації, а також прийнятої політики стимулювання. Це означає, що підстави стимулювання повинні вибиратися виходячи з цілей розвитку, що становлять реалізовану стратегію.

2. Застосування системи стимулювання має бути справедливим, тобто. при виникненні основи для стимулювання повинні застосовуватися тільки ті форми, зазначені в Положенні про стимулювання персоналу як відповідні даному підгрунтя. Жодні стимули не повинні застосовуватися без відповідної основи.

3. Застосування системи стимулювання має носити неминучий характер. Стимулювання має проводитися щоразу у разі виникнення відповідних підстав стимулювання.

4. Система стимулювання має бути відома всім працівникам підприємства [4].

Організація робочих місць передбачає встановлення певних норм продуктивності на даному місці, а, отже, і інтенсивності праці працівників, до того ж має враховуватися складність роботи, її важливість для виробництва.

Політика керівництва у сфері оплати праці повинна визначатися:

- засадами підвищення заробітної плати;
- рівнем гарантій із заробітної плати;
- ступенем гнучкості системи винагороди за результати праці.

Ефективність політики керівництва у сфері оплати праці визначається і тим, наскільки точно будуть встановлені оціночні показники, що характеризують внесок відділів управління та конкретних працівників у загальні результати діяльності підприємства.

В організаційній процедурі управління важливу роль займає матеріальне стимулювання праці.

Процес праці є для працівника захоплюючим, коли він зацікавлений у результатах своєї діяльності. Основне завдання преміювання – поставити розмір змінної частини заробітку в залежність від індивідуальних та колективних результатів праці. У зв'язку з цим матеріальне стимулювання має відповідати щонайменше трьом вимогам.

По-перше, показники та умови преміювання повинні якнайповніше оцінювати виконання окремими виконавцями поставлених перед ними завдань і їх внесок у виконання вищої мети.

По-друге, матеріальне стимулювання необхідно розглядати з позицій системного підходу. На ефективність вироблених цехом робіт надає вплив діяльності працівників. Зі збільшенням кількості установок і для безперебійної та безаварійної роботи створюється ділянка з ремонту спеціалізованих установок. Система оплати праці має бути спрямована на стимулювання

працівників у поліпшенні показників, що впливають на вдосконалення організації підвищення виготовлення продукції.

По-третє, система матеріального стимулювання повинна націлювати кожного окремо взятого працівника на підвищення продуктивності праці, підвищення якості його роботи.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці. Оплата праці є найважливішим мотиваційним стимулом до праці, а її величина має найважливіше значення.

Закріплення форм стимулювання за основами стимулювання виявляється в установці зв'язків між відповідними переліками підстав стимулювання та форм стимулювання. На цьому етапі необхідно збалансувати застосовувані форми стимулювання з наявними джерелами фінансування системи стимулювання.

Слід зазначити, що розглянуті вище заходи щодо розвитку системи мотивації персоналу в організації неминуче вимагають удосконалення застосування соціально-психологічних методів та концепцій управління персоналом для підприємства. Можна виділити три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу:

- підтримання сприятливого психологічного клімату у колективі,
- розвиток системи управління конфліктами,
- формування та розвиток організаційної культури.

Таким чином, економіка стає забезпечуючою умовою для розвитку трудового потенціалу працівників та підвищення ефективності їх використання в процесі господарської діяльності, що відтак сприяє зростанню продуктивності праці та доходів організації.

1.3 Зарубіжний досвід мотивації і оплати праці

За оцінкою фахівців, дві третини приросту продуктивності праці повинні забезпечуватись за рахунок технічного прогресу. Впровадження науково-технічного прогресу, інтенсифікація виробництва у міру підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці неминуче призводять до скорочення чисельності працівників. Однак стимуляція праці – це фактор підвищення продуктивності праці, що не вимагає великих витрат, але що істотно впливає на її зростання [46].

По країнах підходи до мотивації праці значно відрізняються, попри використання однакових теорій мотивації праці, створених переважно зарубіжними ученими. Найбільш значні успіхи в управлінні мотивацією праці досягнуті в Японії та США. Тому проведемо порівняльний аналіз мотиваційних підходів у цих країнах.

Охарактеризуємо японську концепцію мотивації. У японській економіці за порівняно невеликий період часу відбулися значні зміни, що у середині 60-х гг. 20 століття отримали назва – «японське економічне диво». Своїх успіхів в економічних перетвореннях Японія досягла завдяки трьом принципам: довічного найму персоналу, використання системи старшинства при визначенні заробітної плати та службового підвищення та запровадження внутрішньофірмових профспілок. З використанням цих принципів Японія стала володіти більшою продуктивністю, втрачати менше часу в різних страйках, протестах, простоях, легше впроваджувати нові технології, мати більші можливості в контролі якості продукції та виробляти швидше і більше високоякісної продукції, ніж інші країни.

Від найму на роботу та подальшого працевлаштування залежить мотивування і працівників та роботодавців до більш ефективних взаємин у процесі виробництва. Це суттєво впливає на зростання виробничих показників, тому у світі до японської системи проявляється особливий інтерес. Саме японські методи управління вважають однією з найважливіших

складових «японського економічного дива». У період швидкого підйому економіки система менеджменту, налагоджена та пристосована до японських умов та японської психології, працювала практично бездоганно. Потім, під час уповільненого зростання, вона викликала пильний інтерес з боку конкурентів.

У США та країнах Західної Європи вважається, що головні переваги японських компаній полягають у системах та методах управління персоналом, у реалізованому на практиці розумінні особливості для успішної діяльності фірм їх людських ресурсів.

У Японії панує групова психологія, згідно з якою індивідуальне та групове нероздільні. «Успіхи твого гурту - Твої успіхи », - ця думка знаходиться в підсвідомості у кожного японця з народження. На японських підприємствах працюють групи від 4-6 людина і більше, а найбільш оптимальною вважається група в 10-20 осіб. Вважається, що у таких групах забезпечується різноплановість учасників та їх взаємодія при виконанні трудових операцій.

У Японії не заохочуються змагання між окремими працівниками групи, оскільки це вносить розлад і підриває єдність групи.

Суперництво між групами, навпаки, стимулюється.

Таким чином, методи, що задовольняють потребу, зокрема, яка в японських працівників дуже сильна, забезпечують мотивацію до праці більше, ніж стимулювання праці. Регулярні групові заходи, які не входять у виробничий процес, роблять важливий внесок у підтримку трудової дисципліни. А саме дисципліна є основою корпоративного духу, вважають японці.

Корпоративний дух, своєю чергою, є дуже сильним методом мотивації праці. Крім того, адміністрація японських підприємств приділяє велику увагу заходам щодо встановлення довірчих відносин з персоналом, оскільки довіра породжує довіру у відповідь.

У японських менеджерів немає окремих кабінетів, окремих їдальнь або автомобільних стоянок, вони носять однакову уніформу з іншими

працівниками. Всі ці суто зовнішні прояви спрямовані на створення так званого ефекту «корпоративної єдності», який досягається за рахунок скорочення дистанції між робітниками та менеджерами, підпорядкованими вертикальними зв'язками.

У результаті японські працівники переконані, що вони «господарі» виробництва та їхня думка має важливе значення у прийнятті рішень на підприємстві.

Просування по службі в Японії є ієрархічними перебудовами персоналу. Вони постійно здійснюються на підприємствах. В результаті цих перебудов працівник піднімається на більш високий соціальний щабель. Самі підвищення зазвичай незначні, але їх регулярність дуже добре мотивує людей, створюючи відчуття постійного зростання кар'єри.

Принципи, покладені основою системи управління, є чинниками мотивації. Як приклад можна навести «Танокі сейдо» – система багатоаспектної кваліфікації, за якої класифікація робочих завдань співробітників буде якнайбільше гнучкою, і один співробітник зможе виконувати різноманітні завдання.

Цей принцип активно використовується на спільному підприємстві "Тойота - Дженерал моторс" у США. Іншим прикладом є політика «Ненка дзерцу» – регулярне підвищення заробітної плати в залежності від трудового стажу та надання житла за рахунок фірми – будинків, збудованих за однаковим зразком. Існують і багато інші види конкретної політики фірм [51].

Японські підприємства відрізняються застосуванням патерналістського ставлення до своїх службовців, їхнього життя та життя членів їх сімей. Використання таких відносин дозволяє тимчасово скоротити величину виплат із заробітної плати, але в майбутньому передбачається виплата потенційно великих сум для покриття витрат, які працівник здійснював задля інтересів свого підприємства. Особливістю японського розвитку є те, що практика «довічного працевлаштування» була широко використана у приватному секторі економіки, у великих корпораціях, що

становлять промисловий сектор. Ця система задовольняє потреби у гарантії зайнятості до виходу на пенсію, постійному підвищенні статусу та рівня заробітної плати пропорційно до терміну служби. Крім того, при даній системі відсутня опір колективу впровадженню високотехнологічного обладнання, що веде до скорочення працівників, так як це не позначається на заробітній платі – вони просто переводяться на іншу ділянку роботи. Ця система функціонувала декілька десятиліть. Але в процесі інтернаціоналізації економіки та перетворення фірм на багатонаціональні об'єднання в Японії стали розуміти необхідність появи сильних особистостей та створення для них умов розвитку своїх здібностей. Щоб не просто експортувати свої товари, а ще й проводити НДДКР та здійснювати виробничу діяльність в інших країнах у японських підприємствах стали залучати іноземних фахівців та світові всілякі ресурси.

Сучасні дослідження показують, що етап науково-технічного прогресу, який призвів до зміни характеру праці, все більше робить економічну систему «довічного найму», застосовувану на японських підприємствах, економічно нерентабельною.

Проте система довічного найму на сьогоднішній день є основним фактором мотивації праці в Японії. Вона має незаперечні переваги: стабільність зайнятості, вигідна і працівникам та підприємству, і японському суспільству в цілому. Адже низький рівень безробіття – це основа стабільності соціально-політичної ситуації в будь-якій країні.

Тепер розглянемо концепцію людських ресурсів в американському менеджменті. Концепція людських ресурсів виникла внаслідок змін умов господарської діяльності підприємств у виробничій, технічній та соціально-економічній сферах. Ці зміни проявилися у підвищенні ролі робочої сили у виробництві. Вирішальними факторами конкурентоспроможності стали забезпеченість кваліфікованою робочою силою, рівень її мотивації, форми організації праці та інші, що впливають на ефективність використання персоналу.

Застосування людських ресурсів характеризується певними витратами крім заробітної плати: витрати на відбір персоналу, його навчання, соціальне страхування і т. д. Крім того людські ресурси характеризуються своєю здатністю створення доходу, який надходить у розпорядження роботодавця. Ця здатність виражає «ціннісний» аспект використання людських ресурсів. Розмір доходу залежить від продуктивності праці, його тривалості та ефективності. Працівник із високим рівнем кваліфікації, навчання та мотивації принесе підприємству більше високий дохід, яким визначатиметься його «цінність» для підприємства.

Компетентність та особиста зацікавленість у роботі керуючих вищого рівня найбільше впливають на загальні результати діяльності підприємства. Саме тому кадрова робота, включаючи систему винагороди, соціального страхування та різних пільг, спрямовано закріплення «управлінської верхівки». Концепція людських ресурсів досить прагматична, і підхід до кожної людини визначається принципом економічності: витрати на працівника повинні окупатися, а надалі приносити прибуток.

У США діють зараз одночасно дві стратегії у застосуванні робочої сили. Одна стратегія полягає у прагненні підприємств повністю забезпечити потреби власного виробництва робочою силою високої якості та за рахунок цього досягти конкурентних переваг. Інша передбачає додаткові вкладення у підготовку та розвиток персоналу, а також утворення необхідних умов для більш повного її використання.

Це, звичайно ж, створює зацікавленість у скороченні плинності кадрів та закріплення працівників за підприємством.

Система оплати праці США передбачає таке:

робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем організації праці, де вироблення від робітника практично не залежить; мінімальна оплата праці (як і погодинні ставки) регулюється законом, при визначенні середнього рівня оплати фірми слідкують, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм у даному районі;

абсолютні розміри заробітку залежать від кваліфікації працівника та вартості проживання в даній місцевості;

підвищення заробітку зазвичай провадиться щорічно для всіх працівників, працю яких оцінюється позитивно. Атестація працівників провадиться щорічно. Оцінює роботу керівник на основі відомостей, поданих безпосереднім начальником;

розміри заробітків інженерно-технічних працівників та керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією та відповідним працівником [27].

Заохочення працівників здійснюється через матеріальне стимулювання та просування «кар'єрними сходами». Премії зазвичай виплачуються лише вищому керівництву фірми. Рух по службі пов'язаний із підвищенням кваліфікації через систему навчання.

Більшість американських підприємств відрізняються системою оплати праці має хорошу мотивацію і стимулює до підвищення продуктивність праці. Система оплати праці в США побудовано так, щоб фіксована заробітна плата могла лише рости і майже ніколи не зменшується. Тут застосовується гнучка система оплати праці, яка відрізняється тим, що певна частина заробітку залежить від загальної ефективності роботи. Це допомагає з бігати звільнень або разових скорочень базової заробітної плати та підвищувати продуктивність праці. До основних видів додаткової оплати праці в США належать такі: премії управлінського персоналу, спеціальні премії менеджерам незалежно від їх успіхів, премії, що залежать від величини прибутку, компенсаційні виплати при виході у відставку, доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи, оплата без погодинних ставок, продаж працівникам акцій компаній та інші. Але при всьому сказаному вище на більшості американських підприємств спостерігається проблема випередження зростання оплати праці над темпами зростання продуктивності.

Як конкретний приклад з історії, що наочно демонструє важливість мотивації праці, можна розглянути політику Г. Форда. Генрі Форд надавав

грошам домінуючого значення стимулювання працівників. Він значно збільшив мінімальну заробітну плату до п'яти доларів на день, скоротивши при цьому тривалість робочого дня з десяти до восьми годин. Ці нововведення по стимулюванню були зустрінуті працівниками з великою водою рухом і надали крім матеріального ще й великий психологічний ефект. У 1914 році такий денний заробіток удвічі перевищував загальноприйнятий. При цьому мало хто розумів, що сам Генрі Форд запропонував таку заробітну плату зовсім не через велику щедрості. Його не турбував життєвий рівень робітників. Форд ніколи і не приховував справжньої причини запровадження такої денної плати. Він просто хотів, щоб розмір заробітку його робітників дозволяв їм з часом купувати вироблені ними самими автомобілі.

У США використовуються гнучкі системи оплати праці, засновані на участі працівників у прибутках фірми або у розподілі доходів. При цьому є різні програми участі працівників у прибутках. Розподіл доходів передбачає заохочення від прибутку, одержуваного в результаті зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів Кожен працівник отримує преміальні виплати, проте їхній рівень залежить від результатів діяльності під поділу, в якому він працює. За цієї системи видно тісну взаємозв'язок між результатами роботи та величиною премії кожного працівника, у ній закладено новий підхід до підвищення ефективності роботи кожного працівника, збільшення продуктивності праці, якості продукції та скорочення витрат виробництва.

Іноді великі американські підприємства, що перейшли на гнучку систему оплати, користуються обома системами одночасно: на рівні фірми або виробничого відділення застосовують систему участі у прибутках, а на рівні заводів та відділів – систему розподілу доходів. Використання гнучких систем, як свідчить практика, дозволяє значно підвищити рівень оплати праці за одночасному зростанні продуктивності праці та прибутковості виробництва. Цей все ще новий підхід до формування системи оплати праці включає і елементи морального стимулювання працівників. З ним продуктивність праці

залежить багато в чому не від кваліфікації працівника, а від раціональної організації праці. Американські підприємства зазвичай уважно відстежують динаміку оплати праці персоналу своїх головних конкурентів і на основі цього визначають базові ставки оплати. З такими конкурентами точиться боротьба за цінні кадри. Таким чином, досвід оплати праці в Японії та США містить у собі цікаві положення щодо стимулювання працівників залежно від кінцевих результатів за збереження державних гарантій зайнятості та мінімальної оплати праці. Порівняльна характеристика японської та американської моделей управління наведено в табл.1.1. Багато хто вважає, що найбільш прийнятним для підприємств є американський шлях управління людськими ресурсами, який спрямований на розвиток ініціативи та творчої самостійності працівників, можливостей вільного підприємництва. А розвиток корпоративного духу, який сприяє позитивному соціально-психологічному клімату у трудовому колективі, слід запозичувати з японського досвіду управління мотивацією.

Розглянемо також і концепцію соціально-ринкового господарювання другого канцлера ФРН Л. Ерхарда, який провів у повоєнній Західній Німеччині економічну реформу, що абсолютно перетворювала соціально-економічне життя країни. Основою для економічної програми стала теорія соціального ринкового господарювання, яка стала офіційною в державі. Її мотиваційними елементами було створення системи ефективною зайнятості, яка включала перепідготовку кадрів, регулювання робочих місць по галузях та на окремих підприємствах, розвиток громадських робіт та інші заходи.

Розглянемо також і концепцію соціально-ринкового господарювання другого канцлера ФРН Л. Ерхарда, який провів у повоєнній Західній Німеччині економічну реформу, що абсолютно перетворювала соціально-економічне життя країни. Основою для економічної програми стала теорія соціального ринкового господарювання, яка стала офіційною в державі

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз американської та японської концепцій мотивації

| Японська модель | Американська модель |
|---|--|
| Управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності | Індивідуальний характер прийняття рішень |
| Колективна відповідальність | Індивідуальна відповідальність |
| Нестандартна, гнучка структура управління | Строго формалізована структура управління |
| Неформальна організація контролю | Чітко формалізована процедура контролю |
| Колективний контроль | Індивідуальний контроль керівника |
| Уповільнена оцінка роботи співробітника та службове зростання | Швидка оцінка результату праці, прискорений рух по службі |
| Основна якість керівника – вміння здійснювати координацію дій та контроль | Головна якість керівника – професіоналізм |
| Орієнтація управління на групу | Орієнтація управління на окрему особу |
| Оцінка управління з досягнення гармонії в колективі та за колективним результатом | Оцінка управління по індивідуальному результату |
| Особисті неформальні відносини з підлеглими | Формальні відносини з підлеглими |
| Просування по службі за старшинством та стажем роботи Підготовка керівників універсального типу | Ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами Підготовка вузькоспеціалізованих керівників |
| Оплата праці за показниками роботи групи, службовому стажу і т.д. | Оплата праці за індивідуальними досягненнями |
| Довгострокова зайнятість керівника у фірмі | Короткостроковий найм на роботу |

Її мотиваційними елементами було створення системи ефективної зайнятості, яка включала перепідготовку кадрів, регулювання робочих місць по галузях та на окремих підприємствах, розвиток громадських робіт та інші заходи.

Найважливішим пунктом цієї соціальної політики стала податкова політика, яка полягала у звільненні від податків малозабезпечених верств суспільства, фінансування соціальних програм за рахунок прогресивного оподаткування та позбавлення субсидій найбагатших груп громадян. Крім

того, в результаті реформи зросли у кілька разів пенсії та інші державні допомоги.

Держава проводила соціальну політику на користь своїх громадян, а це спонукає до ефективної праці та сприяє підвищенню трудової мотивації.

Іншим важливим елементом концепції Л. Ерхарда була система соціального партнерства, яка включала в себе угоди у політиці у сфері доходів, зайнятості та умов праці.

З цієї концепції можна запозичити такі елементи, як застосування механізму соціального партнерства для вирішення трудових спорів і визначення механізмів заробітної плати, розумної податкової політики по відношенню до працюючих. Але не слід забувати також і те, що вже було розроблено в спрямованій на соціальну захищеність працівників радянської моделі стимулювання праці.

У зарубіжних розвинених країнах накопичено великий досвід застосування найрізноманітніших систем заробітної плати. Системи окремих країн характеризуються такими рисами: у Швеції – солідарною заробітною платою, Японії – оплатою за стаж і раціоналізаторство, Німеччини – стимулюванням зростання продуктивності, США – оплатою за кваліфікацію, Великобританії – оплатою за індивідуальними контрактами, у Франції – індивідуалізацією заробітної плати, в Італії – виплатою колективних та індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки та надбавок у зв'язку зі зростанням вартості життя. Одночасно у всіх системах оплати праці спостерігається загальна націленість на підвищення ефективності виробництва [48].

Країни з розвинутою ринковою економікою використовують два напрями в системах стимулювання: стимулювання зростання виробничих показників та стимулювання підвищення якості робочої сили. Системи, що стимулюють зростання продуктивності праці, займають одне з головних місць серед систем, спрямованих на стимулювання зростання ефективності виробництва. Наприклад, у Великобританії запроваджено практику укладання

договорів про продуктивність між адміністрацією підприємства та профспілками, які представляють інтереси працівників. Суть цих договорів полягає в тому, що доходи від зростання продуктивності праці діляться у відповідній пропорції між підприємцями та працівниками, що дозволяє підвищити оплату праці, при цьому, не збільшуючи прямих виробничих витрат [51].

А в Німеччині під час укладання колективних договорів про підвищення тарифних ставок ґрунтуються на прогнозах підвищення продуктивності праці та цін. Капіталістичні країни поступово відмовляються від традиційних форм оплати праці залежно від індивідуального напрацювання. Причина полягає у складності вимірювання особистого вкладу окремого робітника в загальний виробничий процес, з одного боку, а з іншого – на перший план висуваються завдання стимулювання співробітництва всередині трудового колективу, здібностей їх членів до перебудови, почуття відповідальності за якість продукції [39].

Наприклад, у Швеції акцент робиться на преміальні системи та заохочення успіхів у виробничій віддачі на рівні груп, у зв'язку з чим змінна частина заробітної плати, яка пов'язана із загальними результатами діяльності підприємства, збільшилася, а відрядні форми оплати втратили своє значення.

У Німеччині у структурі заробітної плати враховуються такі фактори, як психологічна напруга та відповідальність за організацію роботи, її якість, забезпечення функціонування обладнання. Це пов'язано з тим, що в організації праці крім гнучкої форми оплати великий наголос робиться на винагороду за суміщення професій і взяття на себе додаткової відповідальності.

У Франції ж від жорсткої індексації просто відмовилися і перейшли на регулювання заробітної плати в залежності від колективної та індивідуальної продуктивності, але мінімальна зарплата індексується, як і раніше. На колективній заінтересованості планується пов'язати фонд заробітної плати з економічними результатами фірми.

У Франції існують такі форми заробітної плати на основі практики індивідуалізації, які можуть поєднуватися друг з другом:

- оплата за індивідуальний виробіток;
- зарплата, що включає гарантований мінімум (зазвичай 80%) та змінну частину (близько 20%, але може варіювати від 10 до 50%);
- заробітна плата з фіксованою частиною, яка залежить від кваліфікації, а змінної – від результатів роботи цеху чи бригади та від успіхів самого працівника. Ця форма індивідуалізації заробітної плати може використовувати всі види додаткових надбавок (від виплат натуральними товарами до придбання акцій підприємства). При індивідуалізації заробітної плати її розмір залежить немає від становища працівника, яке особистого внеску у виробництво.

У політиці заробітної плати часто використовують систему заслуг. Ця система оцінки спрямована на встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, але з різними показниками якості роботи. Ця «оцінка заслуг» має велике поширення у різних країнах. Фактори, за якими оцінюють працівника, можуть бути як виробничими, так і особистісними. Методи оцінки заслуг працівників різноманітні: анкетування, бальна оцінка та експертна оцінка, угруповання працівників за результатами оцінки їх роботи. Таким чином, необхідно вибрати найбільш підходящу для неї модель мотиваційного управління, не копіюючи, а розробляючи її на основі власного досвіду теорії та практики управління. Цей вибір має визначити шлях розвитку країни на довгі роки вперед

Висновок до розділу 1

Стимулювання персоналу – це комплекс заходів та механізмів, спрямованих на створення комфортних умов для трудової діяльності та максимізації працівників. Фінансові стимули, такі як премії, бонуси та

підвищення заробітної плати, залишаються важливою складовою, але не єдиною. Здатність організації надавати можливості для професійного зростання, розвитку лідерських якостей та підтримки балансу між роботою та особистим життям так само визначають успішність стратегії стимулювання.

Поняття "стимуляція" та "стимулювання" часто використовуються як синоніми, але вони мають певні різниці в значенні:

1. Стимуляція вказує на внутрішні сили або побудови, які підштовхують особу до досягнення певної мети або задоволення певних потреб.
 - Характеристики: Це внутрішнє психічне становище, яке визначається індивідуальними цілями, цінностями та потребами. Стимуляція зазвичай залежить від внутрішніх факторів, таких як інтереси, цінності, особисті цілі.
2. Стимулювання: вказує на вплив зовнішніх факторів, які сприяють бажаному поведінковій чи результатам.
 - Характеристики: Це засоби чи заходи, які надаються з боку організації для того, щоб підтримати та посилити певні види діяльності чи досягнення результатів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ «ЯРОСЛАВ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЇЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства, сфери його діяльності, історії створення та розвитку

Компанія «Ярослав» – це національний лідер в текстильній галузі України з багаторічною історією, цінностями і традиціями. Компанія має багаторічну історію та власні корпоративні традиції. Підприємство було засноване в 1995 році. За цей час були створені і запущені цехи з виробництва різних видів текстилю, відкрита власна дизайн-студія, впроваджено виробництво фірмової упаковки та ін.

На сьогоднішній день компанія «Ярослав» об'єднує в собі 4 виробничих підприємства, які спеціалізуються на випуску постільної білизни, пледів, ковдр, матраців, товарів для дітей, кухонного та інших видах текстилю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад компанії «Ярослав»

| Найменування | Місце розташування | роль |
|---|--------------------------------|---|
| ПП «Ярослав» | м. Київ, вул. Автозаводська 2 | головний офіс Компанії |
| ТОВ "Фабрика Промінь" | смт Димер, Київська область | Пошиття текстильних виробів |
| ОДО "Богуславська суконна фабрика" | м. Богуслав, Київська область | Суконні, махрові вироби, спецодяг, пухо-пір'яні вироби, оздоблювальний і вовномийний цех. |
| ОДО "Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика" | смт Стеблів, Черкаська область | Виробництво пледів, рушників, тканин різноманітного призначення |

Приватне підприємство «ЯРОСЛАВ» зареєстроване 11 січня 1995 року у Ленінградському районі м. Києва. У 1999 р. на аукціоні ПП «Ярослав» були придбані нежитлові приміщення, розташовані по вул. Автозаводська, 2.

Наявність власних виробничих площ дозволила значно наростити обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства. З набуттям у 1999 році права власності на нерухомість було здійснено державну перереєстрацію в Оболонському (Мінському) районі м. Києва.

Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту.

ЄДРПОУ ПП «Ярослав» — 21635240, номер запису про включення відомостей про юридичну особу до ЄДР 10691200000001497, дата проведення реєстрації 11 січня 1995 року, місцезнаходження: м. Київ, вул. Автозаводська, 2, виробничі площі та головний офіс також знаходяться за цією ж адресою. Тел./факс 044-536-18-45, 044-468-90-05, 044-468-90-04.

Організаційно-правова форма – приватне підприємство, за весь час існування підприємство правовий статус не змінювало. Одноособовим контролером від дати створення й до сьогодні є засновник та директор підприємства – Барсук Олександр Миколайович. Засновник ПП «Ярослав» володіє часткою в обсязі 100% на суму 23738 тис. грн.

ПП «Ярослав» не є учасником інших підприємств, не створювало дочірніх підприємств, не має материнського підприємства.

Підприємство здійснює наступні види діяльності, за КВЕД:

13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу (основний КВЕД);

Додаткові КВЕДи:

13.10 Підготування та прядіння текстильних волокон;

13.20 Ткацьке виробництво;

13.30 Оздоблення текстильних виробів;

13.91 Виробництво трикотажного полотна;

13.94 Виробництво канатів, мотузок, шпагату та сіток;

14.13 Виробництво іншого верхнього одягу;

14.14 Виробництво спіднього одягу;

14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів;

46.41 Оптова торгівля текстильними товарами;

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Відповідно до статутної діяльності ПП «Ярослав» здійснює виробництво текстильної продукції та подальший її продаж. Підприємство здійснює імпорتنі та експортні операції, втім приблизно 90% реалізації готової продукції та товарів здійснюються на території України через гуртові продажі та продаж через мережу власних магазинів.

Підприємство відповідно до Статуту є правонаступником всього майна, прав та обов'язків: ТОВ «Фабрика «Промінь» (сmt. Димер, Київської обл., ЄДРПОУ 02970458), яке було приєднано до ПП «Ярослав» в результаті реорганізації шляхом приєднання на підставі протоколу № 15 від 12 липня 2017 року ТОВ «Фабрика «Промінь» та Рішення власника ПП «ЯРОСЛАВ» № 12/07 від 12 липня 2017 року.

ТДВ «Богуславська суконна фабрика» (Київська обл., ЄДРПОУ 05501439) було приєднано до ПП «Ярослав» в результаті реорганізації шляхом приєднання на підставі рішення учасника ТДВ № 03/18 від 3 грудня 2018 року та Рішення власника ПП «Ярослав» № 20-12/18 від 19 грудня 2018 року.

ТДВ «Стеблівська бавовняна прядильно-ткацька фабрика» (Черкаська обл., ЄДРПОУ 00306746) приєднано до ПП «Ярослав» в результаті реорганізації шляхом приєднання на підставі рішення учасника ТДВ «Стеблівська бавовняна прядильно-ткацька фабрика» № 02/19 від 02 січня 2019 року та Рішення власника ПП «Ярослав» №28-01/19 від 28 січня 2019

року.

Підприємством створено підрозділ в м. Кролевець.

Підприємством внесені до ЄДР відокремлені підрозділи (філії) що уявляють собою відділення, які здійснюють специфічні операції (прядіння та створення полотен, збутові функції, інші виробничі функції), без відкриття поточних рахунків, та без здійснення господарської діяльності (вся господарська діяльність, всю діяльність управлінський персонал здійснюється на підприємстві через головний офіс, що розташований в м. Київ, вул. Автозаводська, 2.

Концерн «Ярослав» розпочав свою діяльність у 1995 р. Досить швидко підприємство змогло розширити обсяги виробництва, придбати власні приміщення та відкрити перші лінії виробництва. Вдала політика керівництва та швидке зростання виробництва дозволили компанії зайняти передові позиції на ринку легкої промисловості України.

Компанія «Ярослав» вдало поєднала давні традиції і сучасні технології у виробництві текстилю. Підприємства, що працюють під торговою маркою «Ярослав», мають свою довголітню і цікаву історію.

Стеблівська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика – найстаріше та найшанованіше з усіх підприємств, що входять до концерну «Ярослав». Вона була заснована ще в 1818 році недалеко від містечка Ржищева. Місцевий поміщик Головінський побудував новітню суконну мануфактуру за прикладом іноземних промисловців. Згодом виробництво було перевезено у містечко Стеблів, що розташоване на живописних берегах річки Рось. У 1924 році фабрика була закрита, нібито через нерентабельність, але насправді її закрили через сусідство з Богуславською фабрикою, яку хотіли розвивати більш активно. Частина обладнання зі Стеблева було вивезено до Богуслава. У 1967 році фабрику запустили заново, але до 1991 року практично повністю зупинили, їй загрожувало закриття.

У 2008 році Стеблівська фабрика приєдналася до концерну «Ярослав» і згодом почала працювати на повну силу. Нині на фабриці працює 240

співробітників. На підприємстві були відремонтовані приміщення, закуплено нові італійські верстати, відкрито модернізовані лінії виробництва пледів, рушників і тканин різного призначення.

Богуславська суконна фабрика – це ще одне шановане українське підприємство, засноване 1880 року. Основні цехи були побудовані поміщиком Юзефовим у Богуславі. Основним направленням діяльності фабрики був випуск простого сукна з вовни для пошиття одягу. За часів радянської влади, до суконного виробництва було додане виготовлення пальтових тканин та тканих ковдр. Станом на 1941 рік на фабриці працювало близько 350 осіб, проте під час другої світової війни фабрика була практично повністю зруйнована. Після другої світової Богуславську фабрику відновили, крім того, до неї добудували нові корпуси.

У наш час, на фабриці випускається така продукція, як хустки, пледи, ковдри, пончо, спецодяг, тканини для взуття. Вперше в Україні освоєно виробництво і сертифіковані тканини для спецодягу металургів та хіміків.

Створено:

- перо-пухове виробництво;
- оздоблювальне виробництво;
- лінія мийки вовни;
- єдина в Україні лінія з виробництва махрових виробів.

Фабрика «Промінь» була побудована в 1967 році і входила до складу Димерського промкомбінату і спеціалізувалася на пошитті нічних сорочок, постільної і дитячої білизни. У 1994 році колектив співробітників приватизував фабрику, і вона отримала нову назву – Фабрика «Промінь». У 2001 році фабрика стала ВАТ Фабрика «Промінь». Компанія «Ярослав» провела реорганізацію підприємства, що вивело фабрику на новий рівень: було запущено нові цехи з сучасним обладнанням, додалися робочі місця, почалося виробництво стьобаних ковдр, істотні зміни торкнулися і складських приміщень. В цілому збільшилися обсяги виробництва фабрики. Були побудовані нові складські та виробничі приміщення. На базі фабрики

відкритий фірмовий магазин «Ярослав».

Компанія «Ярослав» прагне до постійного вдосконалення та розвитку, тому постійно оновлює виробничі лінії, впроваджує новітні технології та розробляє трендові колекції товарів. Головний пріоритет ПП «Ярослав» – це побудова стабільно працюючого виробничого ланцюга, який гарантує виробництво високоякісних текстильних товарів від «економ» до преміум класу за оптимальними цінами.

Керівництво постійно стежить за тенденціями ринку текстильних виробів і здатне швидко реагувати на мінливу середу, розширюючи асортимент пропонованих товарів. Колектив спеціалістів ПП «Ярослав» – це досвідчені та кваліфіковані майстри, які володіють інноваційними методиками виробництва. У їхньому розпорядженні найновіше ткацьке обладнання, модернізовані прядильні машини, а також цілі швацькі комплекси. Також треба зауважити, що при виробництві використовується тільки високоякісна сировина від вітчизняних та закордонних постачальників, тому продукція користується великим попитом та популярністю серед споживачів. Вся продукція під маркою «Ярослав» сертифікована відповідно до міжнародних стандартів.

Виробничі потужності ПП «Ярослав» (рис. 2.1) :

- Вишивальне обладнання «Tajima» (Японія), ZSK
- Вишивальне обладнання з лазерним обрізанням «Richrease» (Китай)
- Комплекси з виробництва постільної білизни «Texri» (Німеччина)
- Стьобальне устаткування «Richrease» (Китай)
- Ткацьке обладнання з жакардовим головками «SMIT» (Італія)
- Папірні жакардові ткацькі верстати «Dornier», «Panter», «Smit textile Gs» (Італія, Німеччина)
- Кареточні ткацькі верстати для дрібноузорчатих тканин Fast-R (Італія)



Рис. 2.1. Устаткування компанії «Ярослав»

- Кардочесальні, мотальні і снувальні машини виробництва Німеччини
- Настільовальні комплекси «GERBER» (США), «APOLLO» (Італійсько-румунське виробництво)
- Крутильні і прядильні машини Volkmann, HDB (Бельгія, Німеччина)

Завдяки розгалуженому виробництву ПП «Ярослав» може запропонувати широкий асортимент текстилю із таких груп товарів:

- комплекти постільної білизни;

- постільні речі та аксесуари;
- махрові вироби;
- кухонний текстиль;
- одяг та уніформа;
- нитки та пряжа;
- неткані матеріали;
- тканини різного призначення.

Таким чином, клієнти підприємства мають доступ до всього спектру текстильної продукції для дому (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Асортимент продукції, пропонований ПП «Ярослав»

Підприємство спеціалізується на випуску постільної білизни, подушок, пледів, ковдр, нижньої білизни, рушників, кухонного приладдя та інших видів домашнього текстилю, а також спеціальних тканин, які не бояться температур

(для металургів), кислот (для хіміків), брезентових, для вишивання та інше.

В своїй діяльності ПП «Ярослав» керується екологічністю продукції, що виробляється, через це в роботі використовує сировину переважно натурального (природного) походження.

Такий підхід диктує необхідність закупівлі сировини за межами України, оскільки на території держави не вирощується бавовна та практично не виробляються у належних обсягах тканини з неї (яку і використовує у виробництві досліджуване підприємство).

Виробничі потужності компанії дозволяють виробляти до 1 млн. шт. пледів, ковдр і комплектів постільної білизни на рік, а також іншої текстильної продукції, пряжі, тканин.

Швейна галузь, як і легка промисловість України в цілому, на сьогоднішній день перебуває у незадовільному стані, що характеризується цілою низкою серйозних проблем, зокрема це: відсутність на внутрішньому ринку товарів вітчизняного виробництва та його тотальне заповнення дешевими, низькоякісними виробами іноземного походження, значну частку серед яких, займають товари «секонд-хенд»; застосування вітчизняними підприємствами давальницьких схем виробництва; погано розвинута інфраструктура галузі; недостатня інвестиційна та інноваційна діяльність; не конкурентоспроможність вітчизняної продукції як за ціною, так і за якістю. Швейна промисловість присутня в багатьох містах України – Києві, Одесі, Харкові, Львові тощо. В Україні працює понад 60 швейних фабрик. Підприємства швейної галузі зорієнтовані на споживача і трудові ресурси, тому розміщені у великих містах.

Протягом 2020-2022 років придбання чи продажу дочірніх підприємств не відбувалося.

Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів падіння українського ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства першої половині 2020 р. склало 6,5%, падіння ВВП у 2020 році склало мінімум 4%. Карантин обрушив споживчі

настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіап перевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Сектори, де пом'якшуються карантинні обмеження і які пов'язані із споживчим попитом, швидко відновлюються, насамперед роздрібна торгівля та послуги. Із промисловістю та інвестиційним попитом ситуація гірша. Відновлення промисловості відбувається повільніше, ніж роздрібною торгівлі. Воно дуже нерівномірне – вплив карантину для одних галузей був більш болючим, ніж для інших.

В цих умовах ПП «Ярослав» переорієнтовується на он-лайн продажі, а також розширює експортні операції.

Канали розподілу продукції підприємства:

- У роздрібній мережі фірмових магазинів «Ярослав» - більше 20 магазинів;
- У власному інтернет-магазині yaroslav.ua;
- В дилерській мережі і в супермаркетах у всіх регіонах України – понад 1000 магазинів по всій Україні (рис. 2.3);
- У торгових точках по системі «франчайзинг» - більше 25 магазинів;



Рис. 2.3. Супермаркети-партнери ПП «Ярослав»

Головний пріоритет Компанії «Ярослав» – це виробництво високоякісних товарів, своєчасна доставка і професійна робота з клієнтами. Ми прагнемо до постійного вдосконалення, що безсумнівно впливає на якість наших продуктів і зростаюче число задоволених результатом партнерів і клієнтів.

Компанія «Ярослав» гарантує:

- Стабільність і надійність поставок на ринку домашнього текстилю
- Прямий експорт від виробника і власника брендів товарів, що поставляються
- Краща цінова пропозиція і сервіс
- Широкий асортимент продукції класичних і сучасних дизайнів і матеріалів
- Екологічно безпечну і натуральну продукцію

Якість товарів ТМ «Ярослав» давно оцінили зарубіжні партнери. Компанія «Ярослав» прагне до розширення географії міжнародного співробітництва. Кожен день ми працюємо над розширенням ринку збуту. Налагоджена плідна робота в частині імпорту високоякісної сировини та експорту продукції ТМ «Ярослав» в наступні країни:

- Бахрейн
- Бельгія
- Грузія
- Ізраїль
- Казахстан
- Китай
- Литва
- Німеччина
- Туреччина

Поряд з прагненням до бездоганної якості досліджуване підприємство прагне до усунення бар'єрів для міжнародної торгівлі. 25.06.2015 компанією

«Ярослав» отримано сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008.

Таким чином технічні характеристики продукції ТМ «Ярослав» є надійними, ефективними і безпечними

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Ярослав»

Використання виробничих ресурсів залежить від технічного та організаційного рівня виробництва. Організаційно-технічний рівень оцінюється сукупністю показників, що відображають різні сторони його розвитку. Ця система показників використовується з урахуванням складності та значущості самого рівня. Показники організаційно-технічного рівня можна поділити на дві групи: показники поточного стану та показники ефективності.

В табл. 2.2 наведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за період дослідження.

За результатами, отриманими в таблиці 2.1, видно, що ефективність діяльності ПП «Ярослав» у 2022 році зросла на тлі збільшення обсягів реалізації продукції. Крім того, спостерігалось зростання собівартості виробленої продукції з темпом зростання на 12,14% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Рисунок 2.4 ілюструє динаміку обсягу виробництва та прибутку, де візуально видно, що динаміка прибутку має стабільний характер, як і постійна позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції.

У 2022 році витрати на 1 грн реалізованої продукції мають особливе значення – на виготовлення продукції на 1 грн витрачено 74 коп., тобто за 2 роки цей показник зменшився на 13,42%, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.2

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності

ПП «Ярослав»

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Абс.відх. 2022 від 2020 | Абс.відх. 2022 від 2021 | Відн. відх. 2022 від 2020 | Відн. відх. 2022 від 2021 |
|---|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 379034 | 404443 | 490972 | 111938 | 86529 | 29,53 | 21,39 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 323209 | 318847 | 362462 | 39253 | 43615 | 12,14 | 13,68 |
| Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн. | 0,85 | 0,79 | 0,74 | -0,11 | -0,05 | -13,42 | -6,36 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 55825 | 85596 | 128510 | 72685 | 42914 | 130,20 | 50,14 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 1603 | 18699 | 27060 | 25457 | 8361 | 1588,08 | 44,71 |
| Рентабельність витрат, % | 17,27 | 26,85 | 35,45 | 18,18 | 8,61 | 105,27 | 32,07 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 298054 | 303239,5 | 307828,5 | 9774,5 | 4589 | 3,28 | 1,51 |
| Фондовіддача основних засобів, грн./грн. | 1,27 | 1,33 | 1,59 | 0,32 | 0,26 | 25,42 | 19,58 |
| Середні залишки оборотних кошти, тис. грн. | 152725,5 | 178193,5 | 218208 | 65482,5 | 40014,5 | 42,88 | 22,46 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, об./рік | 2,48 | 2,27 | 2,25 | -0,23 | -0,02 | -9,34 | -0,87 |
| Рентабельність виробничих фондів, % | 12,38 | 17,78 | 24,43 | 12,05 | 6,65 | 97,27 | 37,41 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 966 | 950 | 902 | -64 | -48 | -6,63 | -5,05 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу | 392,37 | 425,73 | 544,31 | 151,94 | 118,59 | 38,72 | 27,85 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 77068 | 76532 | 73910 | -3158 | -2622 | -4,10 | -3,43 |
| Середньорічна ЗП одного працівника, тис. грн. | 79,78 | 80,56 | 81,94 | 2,16 | 1,38 | 2,71 | 1,71 |



Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПП «Ярослав»

Аналіз змін у наявних ресурсах розкриває багатогранний сценарій – у міру зростання вартості основних фондів і скорочення робочої сили спостерігається тенденція до зростання ліквідних активів. Що стосується ефективності використання цих ресурсів, то поліпшення помітні як в основних фондах, так і в трудових ресурсах – зросли як фондівіддача, так і продуктивність праці. А от ефективність використання оборотних коштів поступово скорочується. Це може бути пов'язано зі намаганням накопичити необхідні як виробничі запаси, так і грошові кошти для забезпечення господарської діяльності в нестабільних зовнішніх умовах.

Рентабельність виділяється як важливий показник, який відображає, наскільки ефективно використовуються ресурси та загальну продуктивність підприємства, охоплюючи як рентабельність витрат, так і рентабельність виробничих активів. Тенденції цих показників графічно представлені на рисунку 2.5. Примітне, що у 2020-2022 рр. обидві форми прибутковості стійко зростали. Докладніше, в 2022 р. на 1 грн витрат отримано прибуток 35,45 коп., а рентабельність 1 грн виробничих фондів склала 24,43 коп.

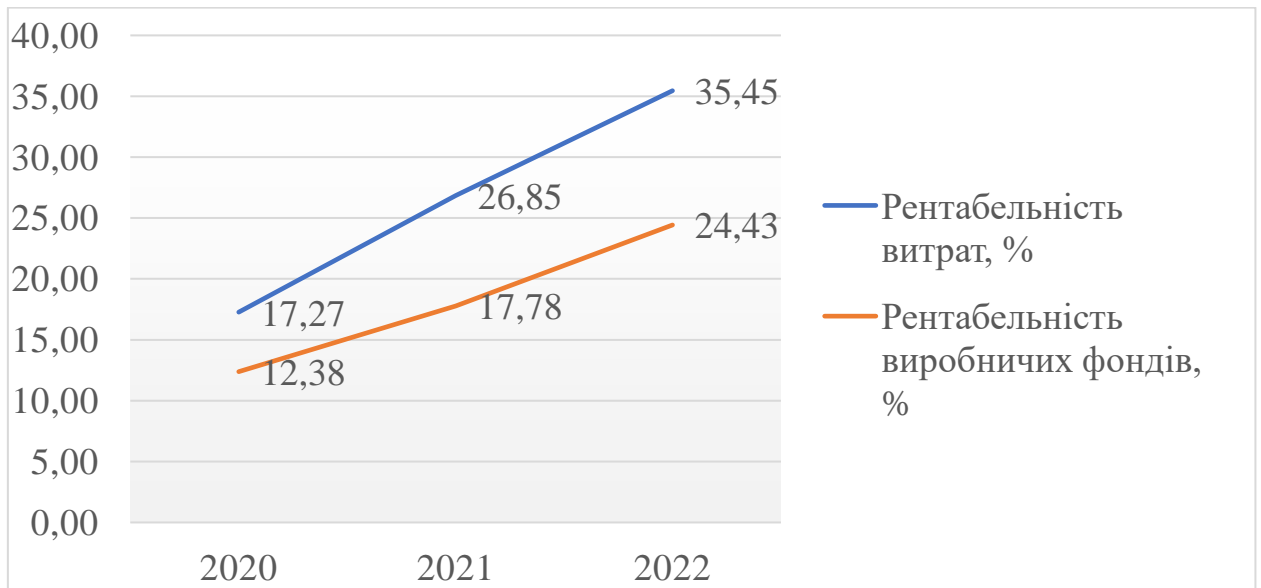


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності в 2020-2022 рр.

Щодо трудових ресурсів можна стверджувати, що їх використання є ефективним, і кожен рік спостерігається зростання продуктивності праці. Позитивним є той факт, що в 2022 році кошти, виділені на оплату праці, використовувались ефективно, оскільки темп зростання продуктивності праці перевершує темп зростання середньої заробітної плати.

2.3. Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання

Детальний аналіз робочого потенціалу на підприємстві виступає як ключовий інструмент управління персоналом. Зазвичай його проводять для визначення ефективності використання робочого часу, оцінки продуктивності праці співробітників та виявлення можливих аспектів в організації праці.

У умовах стрімко змінюваної економічної кон'юнктури та підвищеної конкурентоспроможності на ринку праці, аналіз трудових ресурсів стає необхідним для збереження конкурентоспроможності підприємства.

Проведення аналізу трудових ресурсів в компанії надає цінні відомості

щодо її людського потенціалу. Цей процес допомагає виявити переваги та недоліки кадрового складу, виявити проблеми в управлінні людськими ресурсами та розробити стратегії їх вирішення. Крім того, аналіз трудових ресурсів сприяє оптимізації витрат на персонал і підвищенню ефективності їх використання. В результаті підприємство може підняти свою конкурентоспроможність і досягти високих результатів у своїй діяльності.

Для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва необхідно забезпечити підприємства необхідними трудовими ресурсами та раціонально їх використовувати, досягаючи високого рівня продуктивності праці. Обсяг та своєчасність виконання завдань, ефективність використання обладнання, машин і механізмів, а також обсяг виробництва, його собівартість, прибуток та інші економічні показники залежать від наявності трудових ресурсів на підприємствах та ефективності їх використання.

Для визначення наявності трудових ресурсів на підприємстві використовується порівняння фактичної кількості працівників за категоріями і професіями із плановою потребою.

Аналіз наявності трудових ресурсів ПП «Ярослав» подано у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

| Категорії персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | Абс.відх. 2022 від 2020 | Абс.відх. 2022 від 2021 | Відн.відх. 2022 від 2020 | Відн.відх. 2022 від 2021 |
|--------------------------------|------|------|------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Працівники основної діяльності | | | | | | | |
| - робітники | 668 | 648 | 598 | -70 | -50 | -10,48 | -7,72 |
| - керівники | 96 | 97 | 97 | 1 | 0 | 1,04 | 0,00 |
| - спеціалісти | 124 | 129 | 132 | 8 | 3 | 6,45 | 2,33 |
| - службовці | 78 | 76 | 75 | -3 | -1 | -3,85 | -1,32 |
| Разом | 966 | 950 | 902 | -64 | -48 | -6,63 | -5,05 |

З наданих даних можна зробити висновок, що підприємство прагне оптимізації чисельності персоналу у зв'язку з впроваджуваною модернізацією

та оптимізацією виробництва. З огляду на те, що організаційна структура підприємства не змінюється, то чисельність керівників є сталою. Розвиток інтерне-торгівлі в переліку каналів збуту підприємства викликав необхідність збільшення чисельності спеціалістів.

Один із етапів загального аналізу розміру, складу і динаміки трудових ресурсів полягає в ретельному вивченні структури робочих ресурсів. Важливою метою такого аналізу є дослідження структури персоналу та визначення причин її змін (див. Таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури підприємства трудовими ресурсами

| Категорії персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | Структура, % | | | Відхилення | |
|--------------------------------|------|------|------|--------------|-------|-------|------------|-----------|
| | | | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/1020 | 2022/2021 |
| Працівники основної діяльності | | | | | | | | |
| - робітники | 668 | 648 | 598 | 69,15 | 68,21 | 66,30 | -0,94 | -1,91 |
| - керівники | 96 | 97 | 97 | 9,94 | 10,21 | 10,75 | 0,27 | 0,54 |
| - спеціалісти | 124 | 129 | 132 | 12,84 | 13,58 | 14,63 | 0,74 | 1,06 |
| - службовці | 78 | 76 | 75 | 8,07 | 8 | 8,31 | -0,07 | 0,31 |
| Разом | 966 | 950 | 902 | 100 | 100 | 100 | - | - |

Найбільший відсоток у структурі персоналу припадає на робітників, що є об'єктивною характеристикою. Аналіз періоду з 2020 по 2022 роки підтверджує відносно стабільний характер структури персоналу. Велика кількість спеціалістів визначається значним числом дизайнерів полотняних виробів, розгалуженою системою управління підприємством. З метою наочності, структура персоналу ПП «Ярослав» на 2020-2022 рр. представлена на Рис. 2.6.

Збереження такої структури навіть в нестабільних економічних умовах при високій текучості кадрів свідчить про грамотну кадрову політику підприємства та чітке розуміння структури працівників за категоріями.

Ротація працівників всередині структурних підрозділів та прийом нових співробітників для заміщення тих, що залишились у зв'язку з розширенням

виробництва, має прямий вплив на склад персоналу.

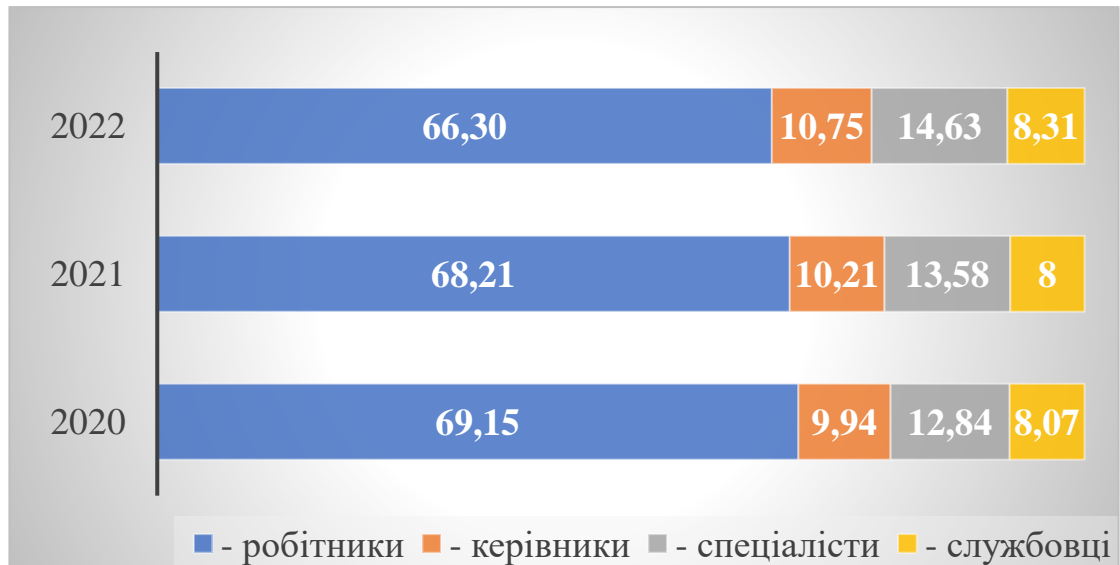


Рис. 2.6. Структура персоналу ПП «Ярослав»

Рух робочої сили характеризується кількома ключовими показниками:

- коефіцієнт обороту з прийому – це співвідношення кількості працівників, прийнятих за період $N_{\text{пр}}$, до середньооблікової чисельності персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{п}} = \frac{N_{\text{пр}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт обороту з вибуття – це відношення кількості працівників, які звільнилися за період ($N_{\text{виб}}$) до середньооблікової чисельності працівників за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{в}} = \frac{N_{\text{виб}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт плинності кадрів – це відношення зайвого обороту $N_{\text{зайв. об}}$ до середньооблікової чисельності за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{пл}} = \frac{N_{\text{зайв. об}}}{\overline{N_{\text{об}}}} \cdot 100\%$$

- коефіцієнт заміщення робочої сили:

$$K_3 = \frac{N_{\text{пр}}}{N_{\text{виб}}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{в}}}$$

- коефіцієнт стабільності кадрів – це відношення постійно працюючих $N_{\text{пост}}$, до середньооблікової чисельності працівників персоналу за період $\overline{N_{\text{об}}}$.

$$K_{\text{ст}} = \frac{N_{\text{пост}}}{N_{\text{об}}} \cdot 100\%$$

Показники руху персоналу ПП «Ярослав» в 2021-2022 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка руху трудових ресурсів компанії «Ярослав»

| Показники | 2020 | 2021 | Відхилення | |
|--|-------|-------|------------|-------|
| | | | ± | % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 950 | 902 | -48 | -5,05 |
| 2. Прийнято на підприємство продовж року, осіб | 10 | 50 | 40 | 400 |
| 3. Вибуло з підприємства працівників протягом року, осіб | 24 | 60 | 36 | 150 |
| в т.ч. за власним бажанням | 5 | 24 | 19 | 380 |
| 4. Коефіцієнт обороту | | | | |
| по прийому, % | 1,05 | 5,54 | - | 4,49 |
| По вибуттю, % | 2,53 | 6,65 | - | 4,13 |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів | 0,53 | 2,66 | - | 2,13 |
| 6. Коефіцієнт загального обороту | 3,58 | 12,20 | - | 8,62 |
| 7. Коефіцієнт заміщення робочою сили | 41,67 | 83,33 | | 41,67 |
| 8. Коефіцієнт стабільності кадрів | 96,42 | 87,80 | - | -8,62 |

Згідно з даними ПП «Ярослав» за 2022 рік видно, що підприємство має помірний рівень коефіцієнту обороту та руху персоналу. Однак, порівнюючи ці значення з попереднім роком, стає очевидним, що всі значення всіх показників погіршилися – зросла плинність кадрів, знизилась стабільність кадрів, значення коефіцієнту заміщення робочої сили менше за 1 свідчить про скорочення робочих місць на підприємстві, про щ було зазначено раніше – оптимізація штату робітників внаслідок модернізації та автоматизації виробництва.

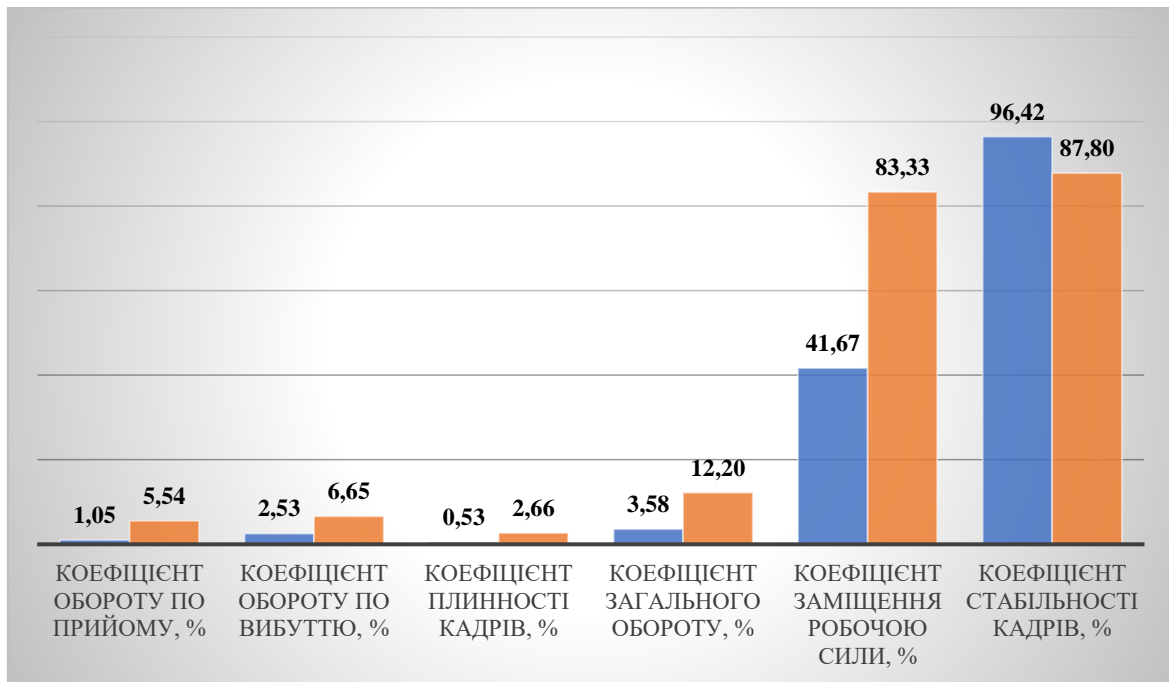


Рис. 2.7. Динаміка показників руху трудових ресурсів компанії «Ярослав»

Раціональне використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від ефективного управління робочим часом. Заощадження часу та запобігання його нераціональному використанню дозволяють підвищити продуктивність праці без додаткових витрат, що, в кінцевому підсумку, призводить до поліпшення фінансового становища підприємства. Аналіз використання робочого часу проводиться в двох напрямках: виявлення тимчасових витрат і непродуктивних дій. Метою такого аналізу є виявлення причин втрати робочого часу.

При аналізі втрат необхідно виявляти не лише очевидні випадки (наприклад, відсутність співробітників через хворобу, відсутність на робочому місці з дозволу керівництва, проблеми з обладнанням і т.д.), але і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції та недостатніми умовами праці співробітників.

Оцінка використання робочого часу в компанії «Ярослав» представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз використання робочого часу ПП «Ярослав»

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | від 2020 р. | | від 2021 р. | |
|---|---------|---------|-----------|-------------|--------|-------------|--------|
| | | | | ± | % | ± | % |
| Середня чисельність працівників, люд | 966 | 950 | 902 | -64 | -6,63 | -48 | -5,05 |
| Відпрацьовано за рік одним працівником | | | | | | | |
| днів | 250 | 245 | 232 | -18 | -7,2 | -13 | -5,31 |
| годин | 1950 | 1960 | 1925,6 | -233,2 | -11,96 | -243,2 | -12,41 |
| Середня тривалість робочого дня, год. | 7,8 | 8 | 7,4 | -0,4 | -5,13 | -0,6 | -7,5 |
| Фонд робочого часу, год | 1883700 | 1862000 | 1736891,2 | -335146,4 | -17,79 | -313446,4 | -16,83 |
| У тому числі понаднормовий відпрацьований час, год. | 0 | 0 | 40300 | 40300 | - | 40300 | - |

У 2022 р. фонд робочого часу (ФРЧ) зменшився на 313,4 тис. годин порівняно з попереднім періодом. Визначення причин зниження ФРЧ є ключовим, оскільки відпрацьований час має безпосередній вплив на обсяги виробництва продукції.

Кількісний вплив факторів на зміну фонду робочого часу можна визначити за даною моделлю:

$$\text{ФРЧ} = \bar{N}_{\text{обл.}} \cdot T_{\text{еф.}} \cdot \Pi,$$

де $\bar{N}_{\text{обл.}}$ – середньо звітна чисельність працівників, люд.;

$T_{\text{еф.}}$ – фонд робочого часу одного працівника, в днях;

Π – середня тривалість робочого дня, год.

Витрати робочого часу можуть бути результатом зміни чисельності працівників, цілоденних та внутрішньо змінних простоїв. Для виявлення цього впливу використовується індексний метод:

$$I_{\text{ФРЧ}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_1}{\bar{N}_{\text{уч.0}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{1548553,6}{1862000} = 0,8317;$$

$$I_{\bar{N}_{\text{уч.}}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0}{\bar{N}_{\text{уч.0}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{902 \cdot 245 \cdot 8}{950 \cdot 245 \cdot 8} = \frac{1767920}{1862000} = 0,9495$$

$$I_{T_{\text{эф.}}} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_0}{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.0}} \cdot \Pi_0} = \frac{902 \cdot 232 \cdot 8}{902 \cdot 245 \cdot 8} = \frac{1674112}{1767920} = 0,9469;$$

$$I_{\Pi} = \frac{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_1}{\bar{N}_{\text{уч.1}} \cdot T_{\text{эф.1}} \cdot \Pi_0} = \frac{902 \cdot 232 \cdot 7,4}{902 \cdot 232 \cdot 8} = \frac{1548553,6}{1674112} = 0,925.$$

Загальна зміна фонду робочого часу:

$$\Delta \text{ФРЧ} = 1548553,6 - 1862000 = -313446,4 \text{ год.},$$

В тому числі за рахунок

- зміни чисельності працівників

$$1767920 - 1862000 = -94080 \text{ год.};$$

- цілодобових простоїв

$$1674112 - 1767920 = -93808 \text{ год.};$$

- внутрішньозмінних простоїв

$$1548553,6 - 1674112 = -125558,4 \text{ год.}$$

Перевірка:

$$0,9495 \cdot 0,9469 \cdot 0,925 = 0,8317;$$

$$(-94080) + (-93808) + (-125558,4) = -313446,4 \text{ год.}$$

Згідно проведеного аналізу виявлено скорочення фонду робочого часу на 313,45 тис. год. або 16,83%. Це сталося внаслідок негативного впливу розглянутих факторів: зменшення чисельності працівників призвело до зменшення ФРЧ на 6,05%, що склало 94080 годин; цілоденні простої загальною кількістю 13 днів призвели до зменшення ФРЧ на 6,31% або 93808 годин; внутрішні простої спричинили зменшення ФРЧ на 7,5% або 125558,4 годин.

Продуктивність праці – основна причина економічного зростання, і головний акцент аналізу показників продуктивності праці полягає не лише в установленні рівня продуктивності праці, а й в визначенні динаміки її зростання та причин, які негативно вплинули на рівень продуктивності. Продуктивність праці характеризує ефективність використання праці в матеріальному виробництві і визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю часу або витратами праці на одиницю продукції. Завдання, які необхідно вирішувати в процесі аналізу продуктивності праці:

- Визначення досягнення розрахункового рівня продуктивності праці.
- Встановлення фактичного рівня продуктивності праці та його змін.
- Визначення впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці.
- Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічна виробітка продукції на одного працюючого (Птраб.). Величина цього показника залежить не тільки від виробітку працівників, але і від питомої ваги останніх в загальній кількості промислово-виробничого персоналу, а також від кількості відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня. Отже, середньорічну виробітку продукції на одного працівника можна представити у вигляді добутку зазначених показників.

В табл. 2.7 наведений аналіз динаміки показників продуктивності праці.

Як видно з таблиці, усі показники продуктивності праці, що зазначені, мають стійку тенденцію до зростання, особливо в 2022 р. порівняно з 2021 р. Продуктивність праці зросла завдяки двом чинникам – з одного боку, підвищенню технічної оснащеності праці внаслідок модернізації та автоматизації, що й до сьогодні триває на ПП «Ярослав». З іншого боку, суттєво зросла середньогодинна продуктивність внаслідок кращої організації праці на підприємстві.

В перспективі наступного аналізу фонду заробітної плати важливо встановити зв'язок між темпами зростання середньої зарплати та темпами зростання продуктивності праці.

Розрахунки цих показників здійснюються за наведеною формулою:

$$I_{зп} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0},$$

де $I_{зп}$ – індекс росту заробітної плати;

$ЗП_1$ – середня ЗП за звітний період, грн.;

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці ПП «Ярослав»

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення | | | |
|---|---------|---------|-----------|------------|-----------|---------|--------|
| | | | | Абсол. | | Віднос. | |
| | | | | 22/20 | 22/21 | 22/20 | 22/21 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 379034 | 404443 | 490972 | 111938 | 86529 | 29,53 | 21,39 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 966 | 950 | 902 | -64 | -48 | -6,63 | -5,05 |
| В т.ч. робітники | 668 | 648 | 598 | -70 | -50 | -10,48 | -7,72 |
| Питома вага робітників, % | 69,2 | 68,2 | 66,3 | | | -2,85 | -1,91 |
| Кількість відпрацьованих робітниками: | | | | | | | |
| люд.-днів | 167000 | 158760 | 138736 | -28264 | -20024 | -16,92 | -12,61 |
| люд.-год. | 1302600 | 1270080 | 1151508,8 | -151091,2 | -118571,2 | -11,60 | -9,34 |
| Відпрацьовано днів за рік одним робітником | 250 | 245 | 232 | -18 | -13 | -7,20 | -5,31 |
| Середня тривалість робочого дня, год. | 7,8 | 8 | 7,4 | -0,4 | -0,6 | -5,13 | -7,50 |
| Відпрацьовано годин за рік одним робітником | 1950 | 1960 | 1925,6 | -24,4 | -34,4 | -1,25 | -1,76 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, грн./особу | 392,37 | 425,73 | 544,31 | 151,94 | 118,59 | 38,72 | 27,85 |
| Середньорічна продуктивність одного робітника, грн./особу | 567,42 | 624,14 | 821,02 | 253,61 | 196,88 | 44,70 | 31,54 |
| Середньоденна продуктивність праці одного робітника, грн./особу | 2269,66 | 2547,51 | 3538,89 | 1269,23 | 991,38 | 55,92 | 38,92 |
| Середньогодинна продуктивність праці одного робітника, грн./особу | 290,98 | 318,44 | 478,23 | 187,25 | 159,79 | 64,35 | 50,18 |

ЗП₀ – середня ЗП за планом або у минулому періоді.

$$I_{Пт} = \frac{Пт_1}{Пт_0},$$

де $I_{Пт}$ – індекс росту продуктивності праці;

$Пт_1$ – середня продуктивність праці у звітному періоду, грн.;

$Пт_0$ – середня продуктивність праці за планом або у минулому періоді, грн.

$$K_o = \frac{I_{Пт}}{I_{ЗП}},$$

де K_o – коефіцієнт випередження.

Згідно наданих даних ПП «Ярослав», індекс заробітної плати працівників становив 1,0171, а індекс продуктивності праці - 1,2785. Таким чином, коефіцієнт випередження у порівнянні між 2022 та 2021 роками дорівнює:

$$K_o = \frac{1,2785}{1,0171} = 1,257$$

Значення коефіцієнту випередження складає 1,257, отримані у звітному періоді, що свідчить про ефективне використання ФЗП, оскільки темп росту продуктивності праці випереджає темп росту заробітної плати. На рис. 2.8 відображено взаємозв'язок між зростанням середньої заробітної плати та річною продуктивністю праці.

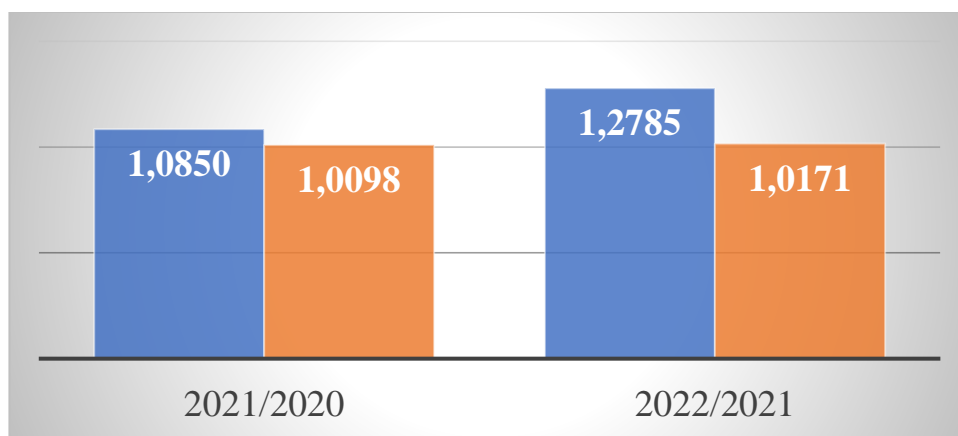


Рис. 2.8. Співвідношення темпів росту середньої заробітної плати та

середньорічної продуктивності праці.

Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці важливо проаналізувати такі показники, як об'єм виробництва продукції в діючих цінах та сума валового та чистого прибутку від реалізації за гривню заробітної плати. Розрахунки цих показників наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати

| Показник | 2021 | 2022 | Відхилення | |
|--|--------|--------|------------|-------|
| | | | ± | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 404443 | 490972 | 86529 | 21,39 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 85596 | 128510 | 42914 | 50,14 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 18699 | 27060 | 8361 | 44,71 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 76532 | 73910 | -2622 | -3,43 |
| Дохід на 1 грн витрат | 5,28 | 6,64 | 1,36 | 25,70 |
| Сума валового прибутку на 1 грн витрат | 1,12 | 1,74 | 0,62 | 55,46 |
| Сума чистого прибутку на 1 грн витрат | 0,24 | 0,37 | 0,12 | 49,85 |

Усі зазначені в таблиці показники ефективності використання фонду заробітної плати зросли в 2022 р. порівняно з 2021 р. Так, на 1 грн. заробітної плати в 2022 р. отримано 6,64 грн. чистого доходу, що на 25,7% вище, ніж попереднього року. Майже на 50% зросла сума чистого прибутку на 1 грн. ФЗП, а що стосується валового прибутку, то приріст склав 55,46%.

Висновки до РОЗДІЛУ 2.

Компанія "Ярослав" - національний лідер в текстильній галузі України з багаторічною історією, цінностями і традиціями. Заснована в 1995 році, компанія постійно розширює свої можливості, введено в дію цехи з виробництва різноманітних текстильних товарів, відкрита власна дизайн-студія та впроваджено виробництво унікальної фірмової упаковки.

Підприємство спеціалізується на випуску постільної білизни, подушок,

пледів, ковдр, нижньої білизни, рушників, кухонного приладдя та інших видів домашнього текстилю, а також спеціальних тканин, які не бояться температур (для металургів), кислот (для хіміків), брезентових, для вишивання та інше.

ефективність діяльності ПП «Ярослав» у 2022 році зросла на тлі збільшення обсягів реалізації продукції. Крім того, спостерігалось зростання собівартості виробленої продукції з темпом зростання на 12,14% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Аналіз змін у наявних ресурсах розкриває багатогранний сценарій – у міру зростання вартості основних фондів і скорочення робочої сили спостерігається тенденція до зростання ліквідних активів. Що стосується ефективності використання цих ресурсів, то поліпшення помітні як в основних фондах, так і в трудових ресурсах – зросли як фондівіддача, так і продуктивність праці. А от ефективність використання оборотних коштів поступово скорочується. Це може бути пов'язано зі намаганням накопичити необхідні як виробничі запаси, так і грошові кошти для забезпечення ведення господарської діяльності в нестабільних зовнішніх умовах.

Підприємство прагне оптимізації чисельності персоналу у зв'язку з впроваджуваною модернізацією та оптимізацією виробництва.

Найбільший відсоток у структурі персоналу припадає на робітників, що є об'єктивною характеристикою. Аналіз періоду з 2020 по 2022 роки підтверджує відносно стабільний характер структури персоналу.

ПП «Ярослав» має помірний рівень коефіцієнту обороту та руху персоналу. Однак, порівнюючи ці значення з попереднім роком, стає очевидним, що всі значення всіх показників погіршилися – зросла плинність кадрів, знизилась стабільність кадрів, значення коефіцієнту заміщення робочої сили менше за 1 свідчить про скорочення робочих місць на підприємстві, як результат процесу оптимізації чисельності персоналу.

У 2022 р. фонд робочого часу зменшився на 313,4 тис. годин порівняно з попереднім періодом.

Усі показники продуктивності праці мають стійку тенденцію до

зростання, особливо в 2022 р. порівняно з 2021 р. Продуктивність праці зросла завдяки двом чинникам – з одного боку, підвищенню технічної оснащеності праці внаслідок модернізації та автоматизації, що й до сьогодні триває на ПП «Ярослав». З іншого боку, суттєво зросла середньогодинна продуктивність внаслідок кращої організації праці на підприємстві.

Значення коефіцієнту випередження, яке склало 1,257, свідчить про ефективне використання ФЗП, оскільки темп росту продуктивності праці випереджає темп росту заробітної плати. Проведені розрахунки свідчать про підвищення усіх розглянутих показників ефективності використання фонду заробітної плати.

Таким чином, подальше підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства за рахунок розробки комплексу заходів стимулювання.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПП «ЯРОСЛАВ»

3.1 Удосконалення системи стимулювання праці як умова підвищення рівня

Розробка грамотно збудованої системи стимулювання мотивації трудової діяльності в організації має бути приділено важливе значення через вплив різного роду факторів зовнішнього впливу. В умовах розвитку підприємств важливе вдосконалення стимулювання праці з ряду напрямів [35, 53]:

- мотивування працівників до роботи;
- пошук нових методів стимулювання з урахуванням тенденцій цифровізації та використання технологій Індустрії 4.0.

Напрямок 1: Мотивування працівників до віддаленої роботи

Характеристика напрямку:

В сучасному світі, де тенденції цифровізації та зростання ролі різних форм роботи набувають обертів, мотивація працівників до роботи стає ключовим аспектом успішного управління персоналом. Організації повинні створити ефективні стратегії, щоб забезпечити не лише високий рівень продуктивності, а й задоволеність працівників для різних режимів роботи.

Заходи та ініціативи:

1. Гнучкі робочі графіки: Забезпечення можливості працювати за гнучким графіком дозволить невиробничим працівникам самостійно планувати свій робочий час.
2. Стимулюючі бонуси: Введення бонусів за досягнення конкретних результатів або завдань, що були виконані під час віддаленої роботи.

3. Технологічна інфраструктура: Забезпечення працівників необхідними технічними засобами для зручного та продуктивного виконання роботи віддалено.
4. Тренінги та розвиток: Надання можливостей для саморозвитку та навчання новим навичкам через онлайн-курси та тренінги.
5. Комунікаційні платформи: Забезпечення доступу до ефективних інструментів комунікації для підтримки спільної роботи та взаємодії між віддаленими командами.

Напрямок 2: Пошук нових методів стимулювання з урахуванням тенденцій цифровізації та використання технологій Індустрії 4.0

Характеристика напрямку:

Індустрія 4.0 визначається цифровізацією та інтеграцією новітніх технологій у виробничий процес. Спрощення рутинних операцій та використання інноваційних рішень створюють нові можливості для стимулювання працівників, що працюють у цьому середовищі.

Заходи та ініціативи:

1. Використання штучного інтелекту (ШІ): Запровадження ШІ для аналізу даних та персоналізації програм стимулювання відповідно до індивідуальних потреб працівника.
2. Гейміфікація: Застосування елементів гри для створення стимулюючих сценаріїв та конкуренції між працівниками.
3. Системи віртуальної реальності (VR): Використання VR для навчання, вирішення складних завдань та створення захопливих просторів для роботи.
4. Динамічні системи винагород: Встановлення систем, які реагують на зміни у виробничому процесі та висувають нові завдання для отримання бонусів.
5. Робота з великими даними: Використання аналізу великих даних для прогнозування потреб працівників та запропонування індивідуальних підходів до стимулювання.

Зазначені напрями можуть бути ретельно розроблені та впроваджені для забезпечення ефективного та мотиваційного середовища на підприємствах.

Активно у систему стимулювання мотивації трудової діяльності з досвіду зарубіжних компаній, впроваджуються інновації, ІТ-технології.

Сучасні тенденції HR свідчать про накопичений досвід у сфері стимулювання трудової діяльності. Важливо максимально повне використання всіх можливостей сучасної економіки, у тому числа, тенденцій цифровізації, для ефективної системи стимулювання персоналу.

Систему стимулювання трудової діяльності важливо розвивати та удосконалювати. Здійснення ефективної системи стимулювання мотивації підвищує виторг організації, яка потім ділиться між працівниками. Співвідношення виручки та витрат на проведення заходів на стимулювання мотивації визначає ефективність цих заходів.

Ефективність заходів, пов'язаних із стимулюванням мотивації можна оцінити з двох точок зору:

- громадська (соціально-економічна ефективність системи стимулювання мотивації);
- економічна ефективність системи стимулювання мотивації.

Показники суспільної (соціально-економічної) ефективності системи стимулювання мотивації) враховують соціально-економічні наслідки здійснення стимулювання мотивації, як безпосередні результати та витрати, так і зовнішні витрати на інші соціальні та позаекономічні ефекти. Зовнішні ефекти рекомендується враховувати у кількісній формі за наявності нормативних та методичних документів. За відсутності нормативних документів якщо ці ефекти істотні допускається оцінка кваліфікованих експертів. Якщо неможливо провести кількісну оцінку зовнішніх ефектів слід провести якісну оцінку їхнього впливу.

Показники економічної ефективності заходів системи стимулювання мотивації враховують фінансові наслідки реалізації цих заходів за умови, що організація несе все витрати та користується всіма результатами.

Діючими інструментами, що дозволяють забезпечити мотивування працівників, можна назвати впровадження у механізм мотивації та стимулювання системи грейдингу, а також ключових показників ефективності (КПЕ) [27].

КПЕ розробляється, слідуючи ряду основних етапів, які можна побачити на рис. 3.1.

Впровадження системи КПЕ у роботу підприємства включає реалізацію кількох етапів, серед яких необхідно віднести такі:

Етап 1, що передбачає формування проектної команди, відповідальної за впровадження показників, проведення передпроектних робіт, що дасть остаточне рішення щодо впровадження ключових показників.

Етап 2, в основу якого покладено безпосередньо розробку показників та методика їх розрахунку.

Етап 3 який можна назвати заключним. В рамках цього етапу здійснюється вибірка кінцевих показників КПЕ згідно ключовим факторам успіху (КФУ), координується їх використання в практиці підприємницької діяльності. Впровадження у практику комерційних організацій КПЕ дозволить досягти наступних результатів:

- зміцнити мотивованість працівників та стимулювати їх бажання до підвищення віддачі від організації трудової діяльності можливості отримання додаткових заохочень та винагород;
- стимулювати результати від реалізації кадрової технології ділової оцінки, оскільки КПЕ передбачає оцінку результативності трудової діяльності співробітників, показники можуть бути використані як для мотивування персоналу, так і для розвитку ділової системи оцінки працівників організації.

| |
|--|
| <u>Передпроектні роботи</u> |
| Отримання схвалення та підтримки вищих керівників. |
| Ініціювання та планування проекту. |
| Створення проектної групи. |
| Проведення передпроектного дослідження. |
| <u>Розробка методології системи КПЕ</u> |
| Оптимізація організаційної структури. |
| Розробка методичної моделі. |
| Розробка процесу управління компанією на основі КПЕ. |
| Розробка системи нормативно-методичної документації (Регламентация). |
| <u>Завершення проекту. Введення системи КПЕ</u> |
| Під час розробки методології КПЕ важливо акцентувати увагу на: |
| <input type="checkbox"/> зміни корпоративної культури та організація процесів; |
| <input type="checkbox"/> розробку цілісної стратегії розвитку КПЕ; |
| <input type="checkbox"/> роз'яснення персоналу переваг КПЕ; |
| <input type="checkbox"/> ідентифікацію загальнокорпоративних КФУ № |
| <input type="checkbox"/> вибір вирішальних КПЕ для всього підприємства; |
| <input type="checkbox"/> розробку структури звітності для всіх рівнів; |
| <input type="checkbox"/> координацію застосування вирішальних КПЕ; |
| <input type="checkbox"/> уточнення КПЕ для підтримки |

Рис.3.1. Етапи впровадження КПЕ

Впровадження системи грейдингу також дозволить розвинути систему мотивації та стимулювання, оскільки кожен співробітник буде прагнути досягти високих показників, за рахунок чого у нього буде можливість перейти в інший грейд або здобути нову посаду, а також зайняти позиції лідера в

колективі, отримати похвалу від керівництва, нагороду «найкращий працівник місяця» тощо [35].

Впровадження системи грейдингу стає важливим етапом в розвитку організації, який впливає на систему мотивації та стимулювання персоналу. Грейдинг визначає рівень кваліфікації, компетенції та внесок кожного працівника в загальний успіх компанії.

Переваги впровадження системи грейдингу значною мірою сприяють стимуляції працівників:

1. **Об'єктивна оцінка:** грейдинг дозволяє провести об'єктивну оцінку навичок, знань та виконаної роботи кожного працівника, що створює справедливий підхід до стимулювання.
2. **Можливість росту:** система грейдингу визначає шлях росту для кожного працівника, надаючи чіткі кроки для покращення кар'єрних можливостей.
3. **Стимулювання конкуренції:** впровадження грейдингу створює конкурентну атмосферу, оскільки кожен працівник прагне досягти вищого рівня, отримати більше відзнак та бонусів.
4. **Підвищення самомотивації:** знання того, що існує конкретна система оцінки, спонукає працівників до власного самовдосконалення та стимулює до досягнення високих показників.
5. **Транспарентність та визначеність:** грейдинг робить процес оцінки чітким і визначеним, що підвищує взаєморозуміння між працівниками та керівництвом.

Завдяки введенню системи грейдингу, співробітники отримають відчуття цінності своєї роботи, а керівництво матиме ефективний інструмент для розвитку та мотивації команди.

Також впровадження системи грейдингу у практику системи стимуляції дозволить підвищити кваліфікаційний рівень працівників організації, оскільки з метою досягнення високих показників праці та можливості переходу в інший грейд працівники будуть прагнути розширити і

зміцнити свої професійні знання, навички, а також отримати нові знання підвищення якості своєї роботи.

Впровадження у практику організації системи грейдингу дозволить зміцнити мотивованість працівників та стимулювати їх бажання до підвищення якості віддачі від організації трудової діяльності для можливості отримання додаткових матеріальних та нематеріальних стимулів.

Для нематеріальної мотивації у практиці сучасних компаній, наприклад, у європейських концернах BMW, Mercedes, для нематеріального стимулювання працівників розробляється особистий план розвитку працівників (personal development plan або PDP) [42].

Сучасний підхід до управління персоналом у компаніях включає в себе не лише матеріальні, а й нематеріальні механізми мотивації працівників. Один із ефективних інструментів нематеріальної мотивації — розробка особистого плану розвитку працівників.

Нематеріальна мотивація:

1. Задоволення від роботи: Особистий план розвитку спрямований на забезпечення працівникам можливості розвивати свої навички і використовувати їх у процесі виконання роботи, що сприяє внутрішній мотивації.
2. Розвиток компетенцій: План розвитку передбачає визначення основних компетенцій та навичок, які працівник хоче розвивати, що додає йому стимул для саморозвитку та самовдосконалення.
3. Створення перспектив: Особистий план розвитку може містити кар'єрні цілі та плани, що допомагає працівникам розуміти їхнє місце в організації та можливості для росту.

Етапи розробки особистого плану розвитку:

1. Оцінка навичок та компетенцій: Процес починається з аналізу сильних та слабких сторін працівника, визначення основних навичок та компетенцій.

2. Визначення цілей: Спільно з керівництвом працівник визначає свої короткострокові та довгострокові цілі, які бажає досягти.
3. Розробка плану: На основі визначених цілей розробляється конкретний план дій, включаючи навчання, тренінги, самостійну роботу та участь у проектах.
4. Моніторинг та коригування: Особистий план розвитку є динамічним документом, який періодично переглядається та адаптується відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Переваги особистого плану розвитку:

1. Мотивація до самовдосконалення: Процес визначення та досягнення цілей стимулює працівників до постійного самовдосконалення.
2. Залучення працівника до розвитку компанії: Відчуття власного внеску та розвитку створює внутрішній зв'язок працівника з організацією.
3. Формування позитивного робочого середовища: Розробка особистих планів розвитку може сприяти формуванню позитивної атмосфери та взаєморозуміння в колективі.

Загальний підхід до розвитку працівників через особистий план розвитку допомагає створити ефективну систему нематеріальної мотивації, сприяючи самовизначенню та досягненню особистих та професійних цілей працівників.

PDP розробляється кожному за працівника персонально. Для розробки PDP поетапно кадровим працівником реалізуються заходи:

- визначається мета для роботодавця (створення командного духу, зменшення плинності кадрів);
- розробляються індикатори (системне мислення, співробітництво, клієнтоорієнтованість тощо);
- визначається мета для працівника (кар'єрне зростання, високий дохід, особистий та професійний розвиток);
- оцінюється поточний рівень розвитку працівника за рахунок використання тестування, рольових командних ігор тощо;

- вважається зведена оцінка та розробляються заходи для кожного конкретного працівника.

В результаті менеджери з кадрів отримують зведену таблицю, містить мети співробітника, компетенції, що розвиваються, способи і заходи щодо їх розвитку та досягнення, терміни реалізації та результат.

Тобто, при грамотному підході із застосуванням PDP можливо мотивувати співробітників на особисті успіхи.

Таким чином, розвиток системи стимулювання мотивації трудової діяльності визначено впливом тенденцій цифровізації економіки та актуалізацією віддаленої роботи, а також сформованою сталою нормативно-правовою базою управління персоналом.

Кадровий менеджмент у сформованих умовах впливу тенденцій цифровізації орієнтований застосування у кадрових технологіях інновацій. За досвідом розвинених країн можна сказати, що розвиток кадрових технологій, системи стимулювання, що базується на впровадженні інновацій, зокрема процесних – IT технологій. Активно в практику компаній впроваджуються КПЕ, грейдинг та PDP, за рахунок яких також можна керувати мотиваційними настроями працівників.

Стимулювання персоналу є ключовим фактором, спрямованим на підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Розробка та впровадження системи стимулювання, такої як особистий план розвитку працівників, дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та задоволення від роботи у колективі.

Нематеріальні методи мотивації, включаючи розвиток особистих та професійних компетенцій працівників, сприяють формуванню ефективного робочого середовища. Визнання досягнень та можливості самореалізації роблять працю більш цікавою та значущою для кожного співробітника.

Створення системи стимулювання є важливим елементом стратегії управління персоналом. Керівництво компанії повинно розглядати стимулювання як інвестицію у власний успіх, оскільки задоволені та

мотивовані працівники виявляють вищу продуктивність та відданість компанії.

Насамкінець, система стимулювання взаємодіє з основними цілями організації, сприяючи розвитку та залученню талановитого персоналу. Правильно налаштована система мотивації створює умови для досягнення спільних цілей та стійкого успіху підприємства в конкурентному бізнес-середовищі.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання працівників як чинника підвищення продуктивності праці ПП «Ярослав» та їх обґрунтування

За результатами проведеного дослідження було виявлено такі загальні для досліджуваних організацій проблеми:

- невідповідність застосовуваної системи оплати праці галузевій специфіці організації;
- недостатність матеріальних грошових стимулів (у вигляді премій, бонусів, участі у прибутку, додаткових виплат);
- відсутність будь-яких матеріальних негрошових стимулів (у вигляді оплати транспортних витрат, організації харчування, програм навчання).

Таким чином, простежується відсутність ефективних методів матеріальних фінансових і негрошових методів стимулювання персоналу.

Вирішення цих проблем можливе при побудові ефективної системи матеріального стимулювання. Представимо основні напрямки вдосконалення системи стимулювання праці .

Ці проблеми можуть викликати негативний вплив на мотивацію та продуктивність працівників:

1. Невідповідність системи оплати праці галузевій специфіці організації:

- *Опис проблеми:* Система оплати праці, застосована в організації, не враховує особливостей галузі чи конкретних завдань, що може призводити до відчуття невідповідності та нерівності серед працівників.
- *Рекомендації:* Провести перегляд системи оплати праці з урахуванням специфіки галузі та завдань організації, врахувати ринкові стандарти та конкурентоспроможність.

2. Недостатність матеріальних грошових стимулів:

- *Опис проблеми:* Відсутність або недостатня система матеріальних стимулів (премії, бонуси, участь у прибутку) може призводити до втрати інтересу та мотивації працівників.
- *Рекомендації:* Впровадження або покращення системи матеріальних стимулів для стимулювання високих результатів та досягнень.

3. Відсутність матеріальних негрошових стимулів:

- *Опис проблеми:* Відсутність програм для надання додаткових матеріальних переваг (транспортні витрати, організація харчування, програми навчання) може впливати на комфорт та задоволення працівників.
- *Рекомендації:* Введення програм та ініціатив, спрямованих на поліпшення робочого середовища та забезпечення додаткових матеріальних переваг.

Ці проблеми вимагають комплексного підходу до вирішення, з урахуванням специфіки кожної організації та врахування побажань працівників. Застосування ефективних стратегій стимулювання може позитивно впливати на робочий процес та результативність колективу.

Тому для досліджуваного підприємства розроблено комплексний план підвищення ефективності системи стимулювання, метою якого є підвищення мотивації та продуктивності праці співробітників через оптимізацію системи стимулювання на підприємстві.

Етап 1: Аналіз та виявлення потреб

1. Аудит та звітність:

- Провести аудит поточної системи стимулювання.
- Зібрати звітні дані про ефективність поточних стимулів.

2. Опитування та зауваження:

- Провести анонімне опитування серед працівників щодо їхнього бачення та очікувань від системи стимулювання.
- Врахувати зауваження та пропозиції.

Етап 2: Розробка Стратегії

1. Створення робочої групи:

- Сформувати групу із представників від управління, HR та працівників.

2. Аналіз методів стимулювання:

- Вивчення інноваційних методів стимулювання, що використовуються в швейній промисловості.

Етап 3: Впровадження Змін

1. Модернізація фінансових стимулів:

- Перегляд системи преміювання та бонусів.
- Запровадження системи щоквартальних та річних премій за досягнення цілей.

2. Створення програм негрошових стимулів:

- Введення програм соціальних пільг (оплата транспортних витрат, організація харчування).
- Розвиток системи освітніх та розважальних заходів для працівників.

3. Система розвитку кар'єри:

- Сприяння внутрішньому росту: курси, тренінги, підвищення кваліфікації.
- Запровадження програм менторства та кар'єрного консультування.

Етап 4: Залучення та Оцінка

1. Залучення профспілки та робочого колективу:

- Проведення презентацій та обговорень з представниками профспілки та працівниками.

2. Оцінка та модифікація:

- Проведення регулярних внутрішніх опитувань для виявлення ефективності змін.
- Внесення коректив в систему стимулювання на основі отриманих даних.

Етап 5: Моніторинг та Аналіз

1. Створення моніторингової групи:

- Формування групи для постійного моніторингу та аналізу результатів.

2. Регулярний аналіз даних:

- Щоквартальний огляд ефективності та задоволеності працівників.
- Корекція стратегій залежно від отриманих результатів.

Етап 6: Звітність та Розповсюдження Досвіду

1. Формування звіту та презентацій:

- Розроблення звіту із результатами та підготовка презентацій для команди та стейкхолдерів.

2. Розповсюдження досвіду:

- Організація внутрішніх та зовнішніх заходів для обміну досвідом з іншими підприємствами.

Цей комплексний план спрямований на створення ефективної та інноваційної системи стимулювання на підприємстві швейної промисловості, забезпечуючи підвищення мотивації, задоволеності працівників та загальної продуктивності.

Першочергові заходи для підвищення продуктивності на досліджуваному підприємстві в рамках комплексного плану можуть включати:

1. Аудит Поточної Системи:

- Провести швидкий, але докладний аудит поточної системи стимулювання, ідентифікувати недоліки та можливості для оптимізації.

2. Опитування Співробітників:

- Провести анонімне опитування серед працівників для виявлення їхніх пріоритетів та чекань щодо стимулювання.

3. Експертна Робоча Група:

- Створити експертну робочу групу із представників від управління, HR та працівників для розгляду результатів аудиту та опитування.

4. Презентація Перших Кроків:

- Провести презентацію серед працівників, в якій буде оголошено про початок роботи над вдосконаленням системи стимулювання.

5. Освітні Тренінги:

- Запровадити короткі освітні тренінги для працівників щодо нових можливостей та змін у системі стимулювання.

6. Модернізація Фінансових Стимулів:

- Внести невеликі, але помітні зміни у фінансовій стороні стимулювання (наприклад, нові премії або бонуси).

Ці заходи допоможуть створити початковий імпульс для покращення продуктивності та позитивно вплинуть на сприйняття змін серед персоналу. Далі, на основі отриманих результатів, можна буде виробити більш детальний та індивідуально підготовлений план дій.

В межах виконання плану розроблено анкету, яка дозволить дізнатися думку працівників.

1. Основна Інформація:

- ПІБ:
- Посада:
- Стаж на підприємстві:
- Ваш відділ або дільниця:

2. Оцінка поточної системи стимулювання:

- Як ви оцінюєте поточну систему стимулювання на підприємстві в цілому? (Від 1 до 10, де 1 – дуже погано, 10 – відмінно):
- Які елементи поточної системи вас задовольняють найменше?

3. Матеріальні стимули:

- Які види матеріальних стимулів ви вважаєте найбільш ефективними для мотивації працівників?
- Чи вважаєте ви, що існує недостатність матеріальних грошових стимулів на підприємстві? (Так/Ні)

4. Нематеріальні стимули:

- Які нематеріальні стимули ви вважаєте найбільш привабливими?
- Чи брали ви участь у навчанні та розвитку, які надаються підприємством? (Так/Ні)

5. Зауваження та пропозиції:

- Які конкретні зміни або додаткові можливості ви б хотіли бачити в системі стимулювання на підприємстві?
- Чи є у вас які-небудь інші зауваження чи пропозиції, які ви хочете висловити?

Розглянемо більш детально створення програм негрошових стимулів для працівників підприємства в напрямку Програми соціальних пільг:

1. .Оплата Транспортних Витрат:

Запровадження системи компенсації транспортних витрат для працівників, які користуються власним транспортом для доїзду на роботу.

Визначення максимальної суми компенсації на місяць і встановлення чітких критеріїв її отримання.

2. Організація харчування:

Встановлення партнерства з кафе, ресторанами або кулінаріями для надання привілеїв працівникам на харчування (знижки, спеціальні умови).

Регулярне опитування працівників для визначення їхніх вподобань та потреб у харчуванні.

3. Розвиток освітніх та розважальних заходів:

Освітні програми:

Організація лекцій, тренінгів та майстер-класів для підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників.

Запровадження системи оплати за участь у навчальних програмах або отримання нових сертифікатів.

4. Розважальні заходи:

- організація тематичних вечірок, святкових подій та корпоративних заходів для підвищення командного духу та позитивної атмосфери.
- створення внутрішнього культурного календаря з регулярними подіями (день народження співробітників, святкування професійних свят).
- оцінка та регулярне оновлення:

5. Анкетування та звітність:

- проведення анонімних анкет серед працівників для оцінки ефективності програм та збору пропозицій для їх поліпшення.
- створення регулярних звітів щодо участі та задоволеності працівників в програмах.
- адаптація заходів: гнучкий підхід до системи стимулювання з можливістю адаптації заходів до змін у потребах та побажаннях персоналу та регулярне оновлення програм на основі отриманих відгуків та результатів внутрішніх оцінок.

Внутрішня Комунікація:

Створення інформаційних ресурсів:

- забезпечення доступу працівників до інформації щодо всіх програм та можливостей стимулювання через внутрішній портал або месенджери.
- регулярне інформування працівників про нововведення та оновлення в системі стимулювання.

Цей комплекс заходів спрямований на створення сприятливого середовища для працівників, підвищення їхнього комфорту та зацікавленості у розвитку. Впровадження цих програм допоможе стимулювати та мотивувати персонал, підвищуючи загальну продуктивність підприємства.

Окремим напрямом розважальних програм повинен стати тимбілдінг.

В сучасному бізнесі, де командна праця визначає успіх підприємства, впровадження тимбілдингу стає стратегічно важливим елементом для зміцнення команди та підвищення її продуктивності. Тимбілдинг — це комплекс спеціальних заходів та тренінгів, спрямованих на формування єдиної та взаємопідтримуючої робочої групи.

Позитивні результати впровадження тимбілдингу:

1. Зміцнення комунікації:

- Взаємодія у некомерційному середовищі розвиває взаєморозуміння та вміння ефективно спілкуватися.

2. Побудова довіри:

- Виконання спільних завдань підвищує рівень взаємодовіри в колективі.

3. Розбудова командного духу:

- Заохочення спільних зусиль і розв'язання завдань сприяє формуванню єдиної команди.

4. Ефективна робота в стресових ситуаціях:

- Тренування реакції на стрес та розвиток стратегій колективного вирішення проблем.

5. Підвищення продуктивності:

- Зміцнена команда працює більш згуртовано та досягає кращих результатів.

Що зумовлює позитивні результати:

1. Створення сприятливого середовища:

- Тимбілдинг відбувається в неформальній обстановці, що сприяє відкритому спілкуванню та розвитку дружби серед працівників.

2. Врахування індивідуальних особливостей:

- Програми тимбілдингу розробляються, враховуючи індивідуальні особливості та інтереси учасників.

3. Систематичність та постійне підтримання:

- Регулярні заходи тимбілдингу допомагають зміцнити результати та підтримувати позитивний динамізм в колективі.

4. Активна участь керівництва:

- Залучення топ-менеджменту до заходів тимбілдингу надає їм особливого значення та впливає на весь колектив.

Впровадження тимбілдингу — це інвестиція в розвиток та позитивний клімат в компанії. За допомогою цього підходу, підприємство може не лише зміцнити команду, але й створити умови для досягнення нових вершин у сфері корпоративного розвитку.

Разом з тим, результатом тимбілдингу, за усередненими оцінками для проектного періоду стануть збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок зменшення випуску бракованої продукції на 15%, збільшення собівартості на 3% і як кінцевий очікуваний результат - збільшення заробітної плати на 10%.

Проведемо розрахунки доцільності впровадження запропонованих заходів.

В табл. 3.1 представлені результати розрахунків прогнозованих показників компанії «Ярослав» на плановий період.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності компанії «Ярослав» на плановий період

| Показник | 2022 | Плановий період | Приріст | |
|---|--------|-----------------|----------|--------|
| | | | абс. | відн. |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 490972 | 564617,8 | 73645,8 | 15 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 362462 | 373335,86 | 10873,86 | 3 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн. | 0,74 | 0,66 | -0,08 | -10,43 |

| Показник | 2022 | Плановий період | Приріст | |
|---|----------|-----------------|----------|-------|
| | | | абс. | відн. |
| Валовий прибуток, тис. грн | 128510 | 191281,94 | 62771,94 | 48,85 |
| Рентабельність витрат, % | 26,17 | 51,24 | 25,06 | 95,75 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 298054 | 298054 | 0 | 0 |
| Фондовіддача основних засобів, тис. грн | 1,65 | 1,89 | 0,25 | 15 |
| Середні залишки оборотних коштів, тис. грн | 152725,5 | 152725,5 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тис. грн | 3,21 | 3,70 | 0,48 | 15 |
| Рентабельність виробничих фондів, тис. грн | 28,51 | 42,43 | 13,93 | 48,85 |
| Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб | 966 | 966 | 0 | 0 |
| Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особу | 508,25 | 584,49 | 76,24 | 15 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 77068 | 84774,8 | 7706,8 | 10 |
| Середньомісячна ЗП одного працівника, грн | 79,78 | 87,76 | 7,98 | 10 |

Запропоновані організаційні заходи не потребуватимуть нарощування виробничого потенціалу, а саме чисельність персоналу, середньорічна вартість основних засобів, середні залишки оборотних коштів лишаються на тому ж самому рівні. А отже, приріст основного результату діяльності – чистого доходу від реалізації, можливий за рахунок підвищення ефективності використання цих ресурсів та підвищення мотивації персоналу підприємства.

Результатом впровадження ефективної системи оплати та мотивації праці працівників:

мотивування персоналу на вирішення основних завдань стратегічного розвитку компанії, ефективне виконання функцій кожним співробітником та підрозділом та, як наслідок, досягнення компанією стратегічних завдань;

досягнення конкурентоспроможності компанії як на галузевому ринку, так і ринку праці через досягнення ключових показників ефективності, необхідні стратегічного розвитку підприємства;

підвищення рівня корпоративної культури, зростання лояльності працівників та їх залучення до справи компанії, підвищення продуктивності праці.

Таким чином, зазначимо, що запропонований підхід, заснований на оптимальному співвідношенні структурних елементів системи матеріального стимулювання трудової діяльності, призведе до підвищення ефективності системи стимуляції та всієї діяльності підприємства у цілому.

Висновки до розділу 3

Стимулювання персоналу є ключовим фактором, спрямованим на підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Розробка та впровадження системи стимулювання, такої як особистий план розвитку працівників, дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та задоволення від роботи у колективі.

За результатами проведеного дослідження було виявлено такі загальні для досліджуваних організацій проблеми:

- невідповідність застосовуваної системи оплати праці галузевій специфіці організації;
- недостатність матеріальних грошових стимулів (у вигляді премій, бонусів, участі у прибутку, додаткових виплат);
- відсутність будь-яких матеріальних негрошових стимулів (у вигляді оплати транспортних витрат, організації харчування, програм навчання).

Таким чином, простежується відсутність ефективних методів матеріальних фінансових і негрошових методів стимулювання персоналу.

Вирішення цих проблем можливе при побудові ефективної системи матеріального стимулювання.

Для досліджуваного підприємства розроблено комплексний план підвищення ефективності системи стимулювання, метою якого є підвищення

мотивації та продуктивності праці співробітників через оптимізацію системи стимулювання на підприємстві

Першочергові заходи для підвищення продуктивності на досліджуваному підприємстві в рамках комплексного плану.

В межах виконання плану розроблено анкету, яка дозволить дізнатися думку працівників, детально розроблена програма негрошових стимулів для працівників підприємства в напрямку Програми соціальних пільг

Окремим напрямом розважальних програм повинен стати тимблдінг.

В сучасному бізнесі, де командна праця визначає успіх підприємства, впровадження тимблдингу стає стратегічно важливим елементом для зміцнення команди та підвищення її продуктивності.

Результатом тимблдингу, за усередненими оцінками для проєктованого періоду стануть збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок зменшення випуску бракованої продукції на 15%, збільшення собівартості на 3% і як кінцевий очікуваний результат - збільшення заробітної плати на 10%.

ВИСНОВКИ

Стимулювання персоналу – це комплекс заходів та механізмів, спрямованих на створення комфортних умов для трудової діяльності та максимізації працівників. Фінансові стимули, такі як премії, бонуси та підвищення заробітної плати, залишаються важливою складовою, але не єдиною. Здатність організації надавати можливості для професійного зростання, розвитку лідерських якостей та підтримки балансу між роботою та особистим життям так само визначають успішність стратегії стимулювання.

Компанія «Ярослав» – це національний лідер в текстильній галузі України з багаторічною історією, цінностями і традиціями. Компанія має багаторічну історію та власні корпоративні традиції. Підприємство було засноване в 1995 році. За цей час були створені і запущені цехи з виробництва різних видів текстилю, відкрита власна дизайн-студія, впроваджено виробництво фірмової упаковки та ін.

На сьогоднішній день компанія «Ярослав» об'єднує в собі 4 виробничих підприємства, які спеціалізуються на випуску постільної білизни, пледів, ковдр, матраців, товарів для дітей, кухонного та інших видах текстилю.

Ефективність діяльності ПП «Ярослав» у 2022 році зросла на тлі збільшення обсягів реалізації продукції, усі показники продуктивності праці мають стійку тенденцію до зростання.

За результатами проведеного дослідження було виявлено такі загальні для досліджуваного підприємства проблеми:

- невідповідність застосовуваної системи оплати праці галузевій специфіці організації;
- недостатність матеріальних грошових стимулів (у вигляді премій, бонусів, участі у прибутку, додаткових виплат);
- відсутність будь-яких матеріальних негрошових стимулів (у вигляді оплати транспортних витрат, організації харчування, програм навчання).

Таким чином, простежується відсутність ефективних методів матеріальних фінансових і негрошових методів стимулювання персоналу.

Вирішення цих проблем можливе при побудові ефективної системи матеріального стимулювання.

Для досліджуваного підприємства розроблено комплексний план підвищення ефективності системи стимулювання, метою якого є підвищення мотивації та продуктивності праці співробітників через оптимізацію системи стимулювання на підприємстві

Першочергові заходи для підвищення продуктивності на досліджуваному підприємстві в рамках комплексного плану.

В межах виконання плану розроблено анкету, яка дозволить дізнатися думку працівників, детально розроблена програма негрошових стимулів для працівників підприємства в напрямку Програми соціальних пільг

Окремим напрямом розважальних програм повинен стати тимблдінг.

В сучасному бізнесі, де командна праця визначає успіх підприємства, впровадження тимблдингу стає стратегічно важливим елементом для зміцнення команди та підвищення її продуктивності.

Результатом тимблдингу, за усередненими оцінками для проектного періоду стануть збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок зменшення випуску бракованої продукції на 15%, збільшення собівартості на 3% і як кінцевий очікуваний результат - збільшення заробітної плати на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи системи формування мотивації трудової поведінки працівників на підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236
2. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
3. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 102–105.
4. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. № 3 (18). 2015. С. 26-31.
5. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с
6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229. УДК 005:658(045)
7. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. №1. С. 47-51.
8. Вольська В.В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. Економіка. Управління. Інновації: Електронне наукове фахове видання. 2010. №2(4).
9. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. Вісник Національного транспортного університету. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.

10. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9715> (дата звернення: 04.04.2023).
11. Гончаров В. Н., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. Економіка. №4 (88). 2008. С. 68-71.
12. Гривківська О.В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 86–91.
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. (2007) Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 184
14. Грішнова О.А., Романюк М.Д. Управління персоналом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Люблін, 2008. С. 469—476.
15. Державне управління і менеджмент. навч. посіб. у табл. і схемах / Г.С. Одінцева, Г.І., Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; за заг. ред. Г.С. Одінцової. Х.: ХарРІУАДУ, 2012. 492с.
16. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. (2010) Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 188–193
17. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. Випуск 24. Частина 2. 2017. с. 49-52.
18. Занюк С.С. (2002) Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 304
19. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. Доступно за адресою: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>

- 20.Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. С. 65-71
- 21.Камишникова Е.В., Овчаренко Д.Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник(електронне наукове фахове видання). 2022. № 1 (30). URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/1_30_ukr/17.pdf.
- 22.Клименко М.П., Філатова О.О. (2011) Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць., 81–85
- 23.Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. 2017. Вип. 5. С. 24–28.
- 24.Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Наукові вісті. Східноєвропейського нац. університету ім. Лесі Українки. 2013. № 4(253). С. 49–53.
- 25.Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
- 26.Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 224 с.
- 27.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014, 479 с.
- 28.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 29.Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» Укладач О. В. Прокопенко. Суми : Вид-во СумДУ, 2006. 171 с.
- 30.Корпоративна культура. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review / пер. англ. Київ :КМ–Букс, 2020. 216 с.
- 31.Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 6. С. 36–38.

32. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
33. Кузьмін О.Є. (2003) Основи менеджменту : підручник Київ : Вид-во "Академвидав", 156
34. Мотивація праці в різних країнах світу. Доступно за адресою: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivati-on-of-labor-in-different-countries-of-the-world/>
35. Мотивація праці в різних країнах світу. Доступно за адресою: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivati-on-of-labor-in-different-countries-of-the-world/>
36. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
37. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Особливості мотиваційної діяльності в готельному бізнесі. Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 березня 2017 р.. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 1. С. 267-269.
38. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х.: НТУ «ХПІ». 2016. №27(1199). С. 17-21.
39. Погорелова Т.О. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ «ХПІ». 2015. №26(1135). С. 96- 102.
40. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х.: НТУ «ХПІ». 2020. №1(2020). С. 79-83.

- 41.Пустовар Я.П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу. Вісник ХДУ. 2011. № 508. С.314
- 42.Романюк М. Д. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка. 2020. Випуск 15. С.85-90.
- 43.Романюк М.Д. Соціальний капітал підприємств туризму: формування ціннісних орієнтирів та системи мотивації персоналу. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка. Івано-Франківськ: Плай, 2019. Випуск 14. С126-134.
- 44.Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького нац. Університету. 2009. № 5. С. 93–96.
- 45.Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>
- 46.Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.
- 47.Співак В.В. (2010) Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць., 178–181
- 48.Тужилкіна О.В. (2010) Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки, Харків: Еспада, 37–41
- 49.Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Економіка. Івано-Франківськ: Плай, 2009. Випуск 7. С. 135- 139.

- 50.Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf
- 51.Шафранська Т.Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
- 52.Шинкаренко В.Г. (1999) Управління результатами діяльності працівників АТП. Харків: Вид. ХГАДТУ, 143
- 53.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с.
- 54.Яценко О.І. Резерви зростання продуктивності праці на промислових підприємствах. Науковий вісник. 2007. Вип.17.8. С. 271–275.