

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління механізмом стимулювання персоналу на
переробному підприємстві»**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Манько Анастасія Едуардівна

Керівник: ***Харченко Тетяна Миколаївна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ткаль Ярміла Сергіївна***
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової.

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Завідувачка кафедри

« ____ » _____

Затверджую:

А.І.Орехова

202_ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Манько Анастасії Едуардівни

1. Тема роботи: «Управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві»

2. База практичного дослідження: ФОП «Коваленко С.М.» м. Суми
керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 202_ р.

3. Строк подання студентом закінченої роботи « ____ » _____ 202_ року

4. Вихідні дані до роботи:

- нормативно-правові акти України;
- офіційна урядова інформація;
- офіційні дані Державної служби статистики України;
- наукові праці вітчизняних та закордонних вчених;
- дані статистичної та фінансової звітності, планова документація підприємства;
- довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань;
- власні напрацювання студентки за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретичні основи управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести факторний аналіз заробітної плати як стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»;
- дослідити аналіз стану управління механізму стимулювання персоналу на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.».

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 202_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану – графіку виконання роботи	Листопад-грудень 2021 р.	Виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2022р.	Виконано
3.	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чернового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2022р.	Виконано
4.	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі дослідження	Травень- вересень 2022р.	Виконано
5.	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	Жовтень 2022 р.	Виконано
6.	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Листопад-2022 р.	Виконано
7.	Затвердження проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу кваліфікаційної роботи	Грудень 2022 р. Січень 2023	Виконано
8.	Оновлення даних за 2019, 2020, 2021 рр. та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Лютий-березень 2023 р.	Виконано
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Квітень 2023 р.	Виконано
10.	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до деканату)	02 червня 2023	Виконано
11.	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	07 червня 2023	Виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023	Виконано

Студент

А. Є. Манько

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Т. М. Харченко

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Манько А.Е. Управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент». СНАУ, Суми, 2023. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним аспектам управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві. Розкрито теоретичні основи поняття «стимулювання праці», «управління персоналом», «кадрова політика організації», «управління механізмом стимулювання персоналу». Теоретично обґрунтовано, що через ефективно підібраний план та спосіб мотивації для співробітників можна домогтися якісніших та кращих результатів для майбутньої діяльності підприємства. Наведено сучасні теорії управління персоналом та способи їх стимулювання.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету та задачі, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне й практичне значення роботи, надано відомості щодо апробації результатів дослідження. Визначено сутність та роль управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві. Проаналізовано стан управління механізмом стимулювання на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.». Обґрунтовано напрямки вдосконалення механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.», що є складним завданням тримати мотивацію у вірному напрямку із року в рік, для керівника та його підлеглих.

Надано загальну організаційно – економічну характеристику переробного підприємства ФОП «Коваленко С.М.». Розглянуто позитивні та негативні явища, що впливають на якість діяльності, а в майбутньому на рівень прибутку. Проведено факторний аналіз заробітної плати, як стимулювання персоналу на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.», де визначено види та кількість заохочень для працівників. Запропоновано використання ефективної системи мотивування, що полегшує процес нарахування заробітної плати та робить нарахування справедливим для кожного працюючого. Проаналізовано використання системи нарахування заробітної плати, що сприяє підвищенню ефективності використання фонду оплати праці. Визначено, що впровадження новітніх методів управління персоналом та його мотивації, сприятиме розвитку переробного підприємства ФОП «Коваленко С.М.» та матиме позитивний ефект.

Ключові слова: управління, мотивація, механізм, стимулювання, система Грейдів, підприємство,

SUMMARY

Manko A.E. Management of the staff incentive mechanism at the processing enterprise

Bachelor's qualifying work on specialty 073 "Management". SNAU, Sumy, 2023.
- Manuscript.

The qualification work is devoted to the theoretical and practical aspects of managing the personnel incentive mechanism at the processing enterprise. The theoretical foundations of the concept of "labor stimulation", "personnel management", "personnel policy of the organization", "strategic management of the personnel stimulation mechanism and its role in the development of the enterprise" are revealed.

The qualification paper substantiates the relevance of the research topic, formulates its purpose and tasks, defines the object, subject and research methods, reveals the scientific novelty, theoretical and practical significance of the thesis, provides information on the approval of the research results. The essence and role of management of the personnel incentive mechanism at the processing enterprise is determined. The state of management of the incentive mechanism at the FOP enterprise "S.M. Kovalenko" was analyzed. to date and its impact on the development of entrepreneurial activity as a whole. Modern theories of personnel management and methods of their stimulation are presented.

The general organizational and economic characteristics of the processing enterprise "Kovalenko S.M." are provided, where positive and negative phenomena affecting the quality of activity and, in the future, the level of profit are considered. A factor analysis of wages and staff incentives was carried out at the enterprise "Kovalenko S.M.", where the types and number of incentives for employees were determined. The use of an effective motivation system is proposed, which facilitates the process of calculating wages and makes the calculation fair for every employee. The use of the payroll system, which contributes to increasing the efficiency of the use of the wage fund, is analyzed. Management of FOP "Kovalenko S.M." uses an intensive mechanism for stimulating the work of workers and as a result has a permanent staff and effective implementation of the set goals of the enterprise. It has been proven that the most effective and efficient way of motivation is both material and non-material incentives when applied at the enterprise as a whole. It was determined that the introduction of the latest personnel management methods and their motivation will contribute to the development of the processing enterprise of the FOP "Kovalenko S.M." and will have a positive economic effect.

Key words: management, motivation, stimulation, innovation, implementation efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління стимулювання персоналу на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Коваленко С.М.»	21
2.2 Факторний аналіз заробітної плати як стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»	28
2.3 Аналіз стану управління механізму стимулювання персоналу	34
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»	39
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

На сьогоднішній день кожне підприємство працює намагаючись отримати більший прибуток, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, виділитись серед конкурентів своєю оригінальністю та підходом до власного колективу для досягнення поставлених цілей. Для того щоб підприємство працювало злагоджено необхідно використовувати ті інструменти та правила, які будуть передбачати майбутні перспективи розвитку підприємства на довготривалий термін. Саме тому в наш час вивчення способів мотивації персоналу - є одним із найважливіших факторів розвитку підприємства, метою якого є збільшення прибутковості, а також вихід організації на вищий рівень серед конкурентів.

Актуальним на сьогодні є розробка певних комплексних дій до персоналу для підвищення їх трудової активності. Багато чого залежить саме від ефективності мотивації працівників, що включає в себе не тільки матеріальне заохочення, а й моральний стан самого працівника та колективу в цілому.

Для того щоб працівники були вмотивовані, весь час необхідно підбирати певний підхід для кожного. Людина не може працювати та бути вмотивованою тим, що їй не до вподоби, але це підходить іншому. Колектив - це механізм в якому все має бути налагоджено і якщо хтось один виходить з ладу то і ефекту ніякого не буде. Саме тому ця тема є дуже важливою і вона має розвиватися для підприємців чи для людей які бажають відкрити свій бізнес та включити до нього інших осіб.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління механізмом стимулювання персоналу на переробному підприємстві;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;

- провести факторний аналіз заробітної плати як стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»;
- дослідити аналіз стану управління механізму стимулювання персоналу на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.».

Об'єктом дослідження є процес здійснення управління та адміністрування персоналу переробного підприємства в ФОП «Коваленко С.М.».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо управління персоналу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні механізму стимулювання персоналу на переробному підприємстві.

Методи дослідження: для досягнення сформульованої мети та вирішення завдань в роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняння та теоретичного узагальнення, системно-цільовий, статистико-економічний, абстрактно-логічний, аналізу ієрархій, статистичного аналізу, спостереження, метод аналогій, метод зіставлень та групувань, графічний та табличний, експертний, за допомогою котрих проведені аналіз та систематизація літературних джерел, узагальнено теоретичні та практичні дані із проблеми дослідження.

Теоретико – методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, підручники, матеріали конференцій, періодичних видань, ресурси мережі Internet, економічні огляди, первинна статистична звітність підприємства, чинне законодавство України, що регламентує економічну діяльність, результати досліджень автора.

Інформаційною базою дослідження при написанні кваліфікаційної роботи слугували: офіційні дані Державного комітету статистики, Статут підприємства, Баланс підприємства, Звіт про фінансові результати наближені до дійсних, підручники та навчальні посібники; вивчення думок співробітників підприємства; аналіз досвіду діяльності підприємства (через вивчення матеріалів

конференцій, зборів, обговорень); матеріали, опубліковані у періодичній пресі, книгах, інших інформаційних виданнях.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу на Міжнародній науково-практичній конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 37 найменування. Основний текст викладений на 48 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Підприємці, які працюють в сфері бізнесу вже досить довго знають, що домогтися певних очікуваних результатів від персоналу дуже важко, якщо він не має особистої зацікавленості. Часто, нові люди в колективі показують себе з найкращої сторони, показують неабиякі результати в роботі, здійснюють те що може дати результат для підприємства та винести його на новий рівень задля того щоб звернути увагу директора. Але саме від керівника залежить на скільки довго він може отримувати такий ефект. На скільки сильно він зможе втримати такий запал та бажання до роботи своїх підлеглих.

Дуже часто плутають поняття «стимулювання» та «мотивація». Так, дійсно вони є дуже схожими, але якщо поглибитись то можна зрозуміти їх відмінність. Мотивація відноситься до однієї людини, завдяки чому вона може втілити свої потреби, через заохочене виконання поставлених завдань. Стимулювання більше відноситься до групи людей, до колективу, який об'єднаний певними ознаками. Найчастіше стимулювання необхідне для того щоб спонукати людину до виконання очікуваних дій, зміни поведінки.

На багатьох підприємствах можна розгледіти знецінення праці співробітників або окремих осіб, не налагоджений колективний дух, не комфортні умови праці на робочому місці, нормою стає обділити когось в заробітній платі чи премії (хоча людина старається та показує відмінні результати). Такі приклади є сходинкою до занепаду успіху.

Питаннями мотивації праці займалися як закордонні: Stoyanets N [35], Mazanec J. [34], Chygryn O [33], Daniel Kipley [36], Kubatko O.[37], А. Маслоу, Д. Макелелланд, К. Альдерфера, Ф. Херцберг, Е. Лоулер, так і вітчизняні автори, зокрема: Воронков Д. К. , Ковтун Є.І. [19], Герасименко О.О. [8], Штутман П.Л.

[31], та інші. Вони розробили низку способів мотивації до праці, завдяки чому рівень організацій підіймався на вищий рівень серед конкурентів.

Як цитував А. Маслоу : «Самореалізовані люди мають глибоке відчуття ідентичності, симпатії та прихильності до людей в цілому. Вони відчують спорідненість і зв'язок, ніби всі люди були членами їх сім'ї.». Тобто, коли ми відчуємо себе само реалізованими, ми будемо почувати себе добре, і ми будемо мати більш високу самооцінку. Що, у свою чергу, позитивно вплине на відносини з іншими .

Д. Макелелланд стверджував : «Три потреби, що мотивують людину – це потреба у владі, в успіху та в належності (соціальна потреба). Сьогодні особливо важливі потреби вищого рівня, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, вже задоволені.» .

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливістю задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації..

В Україні на сьогоднішній час у такому складному становищі, де спочатку була пандемія, а згодом застала війна людям дуже важко знаходити моральне заохочення, що вже казати про матеріальне. Сучасний керівник має враховувати всі фактори для успішної роботи підприємства.

В минулі століття, а саме мова йде про час до останнього десятиліття, керівники, власники певних компаній, не визнавали демократичні дії в роботі, в основному це було саме «керівництво» та «влада» над кимось, при якому робітники не мали можливості висловлювати власну думку щодо роботи, вони могли тільки виконувати.

Помилкою в наш час, в XXI століття є те, що багато хто зупинився на тому етапі керування, який вже нікого не цікавить і людина довго не пропрацює в компанії де не має права на висловлення думок та права змінити щось чи внести певні корективи. Кожна людина – це індивідуальність і вона повинна розуміти та

бачити, що її поважають та не знецінюють. На сьогоднішній день кожне підприємство реалізує себе по своєму. Крім того це стосується і самого середовища в якому воно існує і дії які застосовують у внутрішньому та зовнішньому керівництві.

Підприємці, директори компаній, фірм, організацій дуже часто не цікавляться мотивацією своїх найманих працівників та основами управління персоналом. Адже в першу чергу вони зацікавлені в отриманні прибутку від діяльності, зростання продажу продукції чи послуг, підвищення рівня прибутковості, вихід підприємства на нове місце ринку, виділення своєї діяльності від конкурентів. Згодом, через деякий час на помилках інших розуміють, що така поведінка, спрямована тільки на свій дохід та не зацікавленість до життя персоналу на підприємстві призводить рано чи пізно до краху.

Теорія Е. Лоулера та Л. Портера зображена на рисунку 1.1, наголошує що необхідно враховувати всі цінності винагород, за принципом «зусилля – винагорода». Крім того врахування здібностей, ролі та характеру працівника.

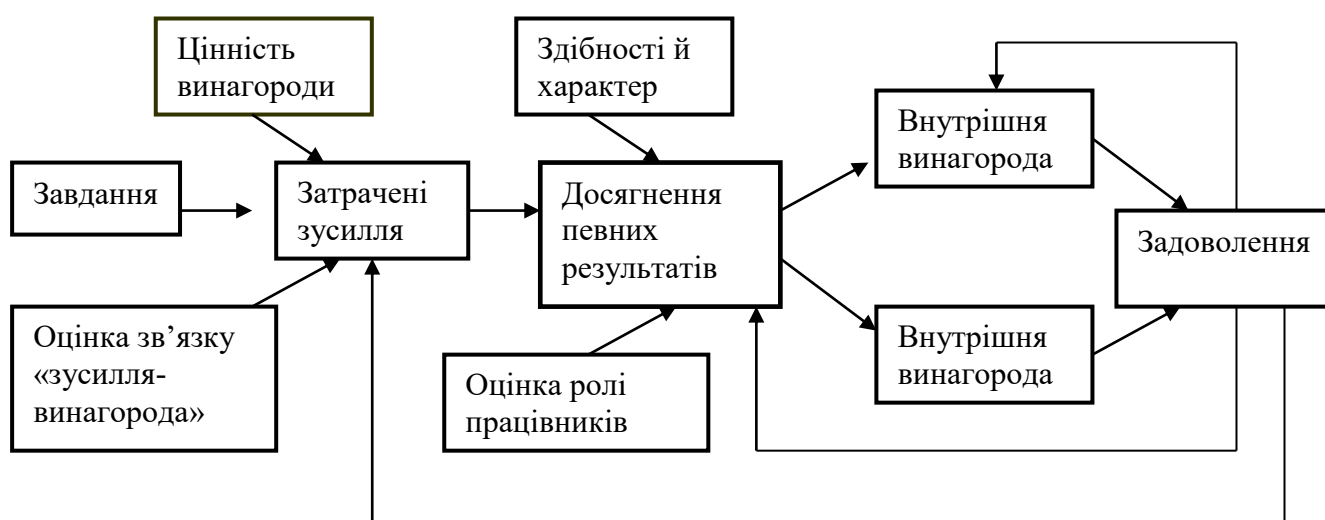


Рисунок 1.1 - Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е.Лоулера

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Кожен працівник має право на комфортні та безпечні умови праці, на своєчасну виплату заробітної плати, на відпочинок. Як це стверджує Кодекс законів про працю стаття 1 : «Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників» [20].

Саме тому на сьогоднішній день роботодавці (підприємці, директори) користуються правилами та тими засобами, які допомагають в роботі та мотивують співробітників до виконання спільної роботи на результат.

На підприємствах є певна форма оплати праці, кожна з яких передбачає використання своєї системи оплати праці. Існує декілька видів форми оплати праці, які зображені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Форми оплати праці

Джерело: побудовано на основі джерела [10]

До способів мотивування залучалися вчені, які бачили проблему в невмотивованості праці, в не зацікавленості. Управління в новому розумінні – це намагатися задіяти весь потенціал робітників на вирішення управлінських та стратегічних задач компанії.

Грамотний підхід до мотивування з часом надає такі переваги: формування дружелюбної та комфортної атмосфери в колективі, підвищення відповідальності з боку робітників, зростання продуктивності праці та підвищення якості виконання поставлених робіт, зниження плинності кадрів, за рахунок того, що працівникам подобається місце їх перебування [32].

Стимулювання праці – це управлінська діяльність, яка передбачає ефективне виконання поставлених задач, реалізацію управлінських рішень, за рахунок спонукання всіх задіяних осіб в роботі до дій, які призводять до досягнення власних цілей чи цілей організації [28].

Управління персоналом – це частина основного механізму організації. Під системою управління персоналом розуміється сукупність методів і програм впливу організації на своїх співробітників, з метою максимального використання їх потенціалу. Система стимулювання та її елементи зображено на рисунку 1.3.

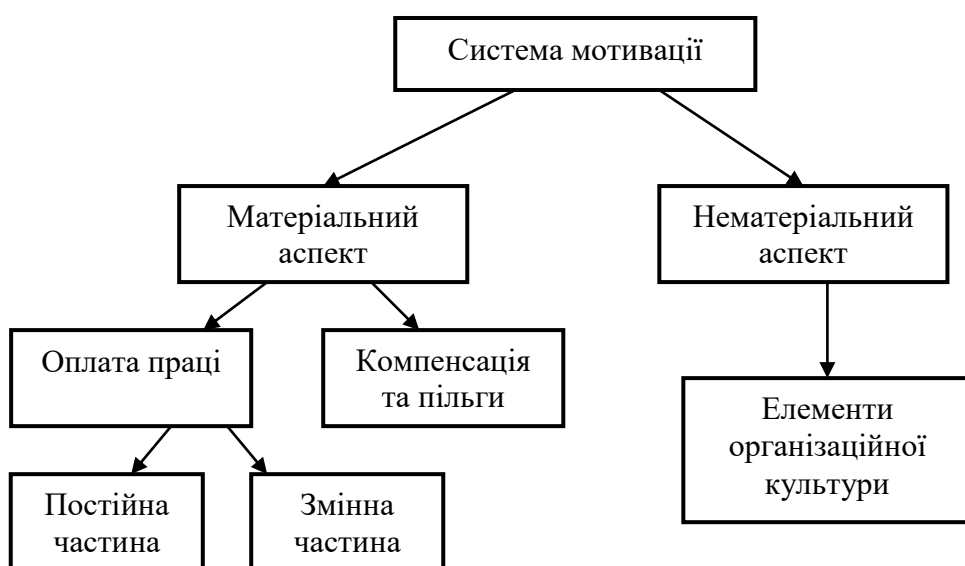


Рисунок 1.3 – Система стимулювання та її елементи

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Як показують дослідження найбільш значущим є матеріальне стимулювання. Варто погодитись з автором Кафлевська С. Г., що механізм будується на тому щоб заохочувати людину до праці, до гарного та ефективного виконання роботи за короткий термін, для того щоб задовольнити свої потреби у грошах [18].

На сьогоднішній день у зв'язку з війною дуже багато факторів змінило положення кожного в тому числі і з приводу заробітної плати, але тим не менш мінімальна має виплачуватись, як про це говорить Кодекс законів України про працю в статті 2 «Право громадян України на працю, - тобто на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру, - включаючи право на вільний вибір професії, роду занять і роботи, забезпечується державою. Держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку» [11].

Тим не менш мінімальна заробітна плата не є основою матеріального стимулювання робітників. Адже нікому не цікаво працювати день в день та мати кожного місяця одну й ту ж саму суму за добросовісне виконання роботи. Саме тому на підприємствах керівник має виплачувати премії, фінансові бонуси для того щоб перш за все показати робітникам, що вони можуть мати при виконанні плану роботи, за зразкову поведінку [26]. По друге задля їхнього ж заохочення та підтримки заданого темпу на підприємстві. При перевиконанні завдань працівником, як стимулювання в подальшому є виплата бонусів або включення їх в заробітну плату.

Дуже багато підприємств у разі виникнення проблем із здоров'ям людини через місце роботи не несе відповідальність за його подальше одужання. Саме тому якщо підприємство має шкідливі умови праці або небезпечні для життя та здоров'я людини, задля бажання працювати та впевненості в тому що в разі виникнення ситуації що нашкодить людині чи завдасть певні травми, організація забезпечить відповідний догляд у лікарів до повного одужання. Для цього

застосовують оформлення страхування робітника. Це є дуже важливим фактором при застосуванні якого працюючий буде впевнений в тому, що він необхідний фірмі і вона про нього піклується.

Для людей похилого віку чи для вагітних, для людей з інвалідністю підприємство може виплатити певні пільги, які діють згідно Закону України «Про порядок надання пільг» [11].

В тому випадку, якщо на підприємстві панує розлад в роботі, в колективі, але це все відбувається при встановленні щадних виплат (премій, авансів, надбавок та інше), можуть бути задіяні штрафи. Це не завжди правильно, та не завжди відразу може виправити ситуацію. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями. У кожного підприємства система покарань різна, але найчастіше використовують такі штрафні санкції: за запізнення, невиконання плану чи за інші адміністративні порушення – штраф, за невиконання плану чи за незадовільні результати – позбавлення премії.

Розглянувши методи матеріального стимулювання можна зрозуміти, що без нематеріального процес буде не довготривалим та недієвим. Звичайно оцінка роботи у вигляді грошової винагороди це завжди гарно, особливо якщо вона високооплачувана, але набагато приємніше працювати в налагодженому колективі, при цьому коли застосовуються інші показники мотивації крім вищезазначених.

Тож маємо нагоду навести приклади нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві. До такого входять:

1. Мотиваційні наради – застосовуються в тому випадку коли персонал необхідно швидко ввести в курс справ на підприємстві. Для того щоб кожний працівник понурився в організаційне життя компанії. Це класичний метод. Адже при цьому керівник може наштовхнути та зарядити енергією всіх людей для досягнення бажаного результату, тобто на плідну роботу.

2. На підприємстві проходження практики я мала чудову нагоду побачити та зафіксувати в пам'яті один захід, який неймовірно зближає кожного – це

вітання із знаменними датами. До таких відносяться дні народження та всі інші загальноприйняті свята. Це підкреслює важливість співробітника в компанії. Крім того це чудово підіймає настрій.

3. Комфортні умови праці. Даний приклад стимулювання є не менш важливим. Кожна організація чи підприємство має забезпечити комфортні, безпечні та приємні умови праці. Вкладення в робочі місця працівників є виправданими. Адже такі дрібниці згодом можуть слугувати підвищенню продуктивності праці та збільшенню виконання плану за місяць, рік чи квартал.

В деяких підприємствах влаштовують спеціальні куточки з диваном, столом, певним кухонним приладдям, столиком для пінг-понгу та інше. У свій обідній час працівники можуть відпочити та не надовго відволіктись від роботи. Найбільше це підходить тим, хто дуже багато часу проводить за комп'ютером, чи має якусь одну типову роботу.

4. Як метод заохочення можна ввести в дію – гнучкий графік роботи. Наприклад, працівники, які займають одну й ту ж саму посаду мають змогу між собою вирішувати в які дні тижня їм виходити, розподілити кількість змін та інше. Для тих хто виконує роботу швидше ніж його час робочого дня може покинути робоче місце. В такому випадку людина буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі.

5. Дуже часто в будь-яких підприємствах використовується система знижок для персоналу на продукцію організації. В такі моменти персонал відчуває турботу з боку керівництва, а саме підприємство в фінансовому стані не постраждає від невеликих знижок.

6. Заходи для підвищення та підтримки командного духу. Мова йдеться про ті заходи, які зближають під час спільного проведення часу: спортивні змагання, корпоративні свята, походи в кіно чи на природу.

7. Простий, але як варіант дієвого способу це публічна похвала працівників. Цей спосіб буде більше про підвищення ентузіазму співробітників, які відзначились гарними результатами в роботі.

Крім вищезазначених нематеріальних стимулів, можна додати також зручність транспортного забезпечення співробітників, які працюють в нічні зміни чи до пізнього вечора. Підприємство може забезпечити таким людям відправлення додому на таксі за рахунок фірми. В такому разі співробітники з впевненістю і без зайвих думок можуть працювати і будуть впевнені що після важкого робочого дня швидко та безпечно доїдуть додому.

Крім прямої та непрямої мотивації, дослідження Вознюк А.М. [1] та Криворотько І.О. [21] виділяє декілька стимулів, що впливають на ефективність персоналу. До таких видів можна віднести : соціальну, психологічну, кар'єрну та освітню можливість для співробітників.

Соціальна мотивація – це власне те, що працівник – частина колективу і якщо всі працюють злагоджено то він не може підвести когось, через неякісно виконану роботу.

Психологічна мотивація діє в тому випадку коли на підприємстві панує доброзичлива атмосфера один з одним. В такому випадку людині приємніше приходити на роботу та працювати на повну, показуючи відмінні результати.

Крім того, для кожної людини важливе її кар'єрне зростання на місці її роботи. Мало не головним стимулом є перспектива у підвищенні свого статусу. Саме тому, оптимальні умови праці провокують здорову конкуренцію на підприємстві.

Велика кількість людей, що йдуть на роботу, а в основному це молоді робітники прагнуть до навчання навіть маючи місце роботи. Їм важливо розвиватися та вивчати щось нове тієї сфери в якій знаходяться.

Після довготривалої роботи, кожна людина заслуговує на відпустку. Вони можуть оплачуватись підприємством або це йде за рахунок працівника. Згідно із Законом України «Про відпустки», стаття 2 «Право на відпустки мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи (далі - підприємство).» [10].

Пономарьова М. С. [27] в своїх працях зазначає, що управління персоналом – це процес ефективного використання персоналу. Серед найефективніших систем займає японська система, яка на перше місце ставить освіту та підготовку. Особливістю даної системи є те, що керівник звертає увагу більше на саму підготовку та можливості людини, а не на машини чи виробничі функції. Характерними ознаками ще є розвинена система морально - психологічного стимулювання, універсальність в професійній підготовці, підвищеної уваги до освіти та розвитку співробітників.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом до забезпечення конкурентоздатності та розвитку [30]. Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від ринкової економіки, тому слід звертати увагу і на цей фактор. Адже, якщо підприємство працює в ринкових умовах то воно має право висувати високі вимоги професіоналізму до персоналу. Саме тому наука та здатність управляти персоналом має розвиватися постійно.

Кадрова політика організації – це система управлінських рішень, за допомогою яких розподіляються способи та ролі системи управління персоналом, врахування інтересів, цілей та завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту [29]. Управління персоналом звідси передбачає виконання управлінських рішень, що приймаються в межах кадрової політики. Основна ціль управління персоналом є : забезпечення розвитку персоналу, забезпечення цілісності колективу та колективного духу. Виходячи з цього основне завдання управління персоналом є удосконалення кадрової політики, вибір системи оплати праці та винагород, покращення умов робочих місць, вибір стилю управління персоналом. Система управління персоналом може включати в себе певні складові, кожна з яких доповнює одна одну і створює цілісну систему по управлінню. Дана інформація вказана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні складові системи управління персоналом

Складові системи управління	Характеристика
Формування персоналу	Дана складова включає в себе визначення необхідної кількості працівників; залучення, підбір та розміщення персоналу; підписання трудових договорів та адаптація нового персоналу
Використання персоналу	Дана складова включає в себе організацію робочих місць, забезпечення безпечних умов праці, покращення морально - психологічного стану колективу, утворення постійного кадрового складу, мотивація й стимулювання персоналу
Розвиток персоналу	Включає в себе за діяння працівників до навчальних заходів, підвищення кваліфікації, внутрішньо організаційне переміщення персоналу та створення умов для можливості кар'єрного росту працівників.

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Таким чином, сукупність основних принципів і методів управління персоналом може зробити вагомий внесок в майбутню перспективу підприємства чи організації. Керівник має забезпечити всі належні умови для працівників, які будуть влаштовувати кожного. Загалом дуже багато чого залежить від керівника та від клімату у колективі. Адже коли працюєш з людьми, з якими комфортно то і час на роботі минає швидко. Крім того від працівників також очікуються відповідні показники в роботі. Робота має виконуватись швидко, розумно, без помилок і тоді можна очікувати на певні винагороди та підвищення кваліфікації чи посади. Робота підприємства це цілий механізм, який має бути єдиним цілим.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «КОВАЛЕНКО С.М.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа – підприємець Коваленко Сергій Миколайович (далі в тексті ФОП «Коваленко С.М.») розпочав свою діяльність в галузі переробки м'яса у 2016 році на базі виробничих потужностей Сумської спілки споживчої кооперації, що розташовані за адресою м. Суми, вул. Білопільський шлях, буд. 17. Офісне приміщення підприємства розташоване за цією ж адресою. Загальна територія підприємства займає площу біля 500 квадратних метрів. З них на виробничі приміщення, сховища та холодильні камери припадає близько половини загальної земельної площі, інша половина - це транспортний під'їзд, асфальтоване подвір'я та офісне приміщення.

ФОП «Коваленко С.М.» займається м'ясопереробним бізнесом. На базі сучасних технологій ним проводиться закупівля туш сільськогосподарських тварин (або птиці), їх зберігання, розділка та переробка. Із тієї частини туш сільськогосподарських тварин та птиці, які переробляються, виготовляється більше 20 видів ковбасних виробів, напівфабрикатів, і копченостей. Продукція ФОП «Коваленко С.М.» користується сталим попитом на регіональному і національному ринках, виставляється на тендери для харчового забезпечення багатьох комунальних закладів м. Суми та районів Сумської області.

Організаційно-виробнича структура підприємства, що зображена на рисунку 2.1 представлена: дільницею прийомки і розділки м'ясних туш (птиці), морозильним сховищем, коптильнею, дільницею виробництва ковбас, цехом напівфабрикатів, складом допоміжних матеріалів, автопарком з кількох мікроавтобусів, обладнаних фургонами-холодильниками. Отже, на підприємстві має місце технологія неповного циклу переробки м'ясних продуктів, оскільки

забійного цеху в його організаційно-виробничій структурі немає. Всі виробничі процеси ФОП «Коваленко С.М.» відповідають вимогам санітарно-ветеринарного контролю.

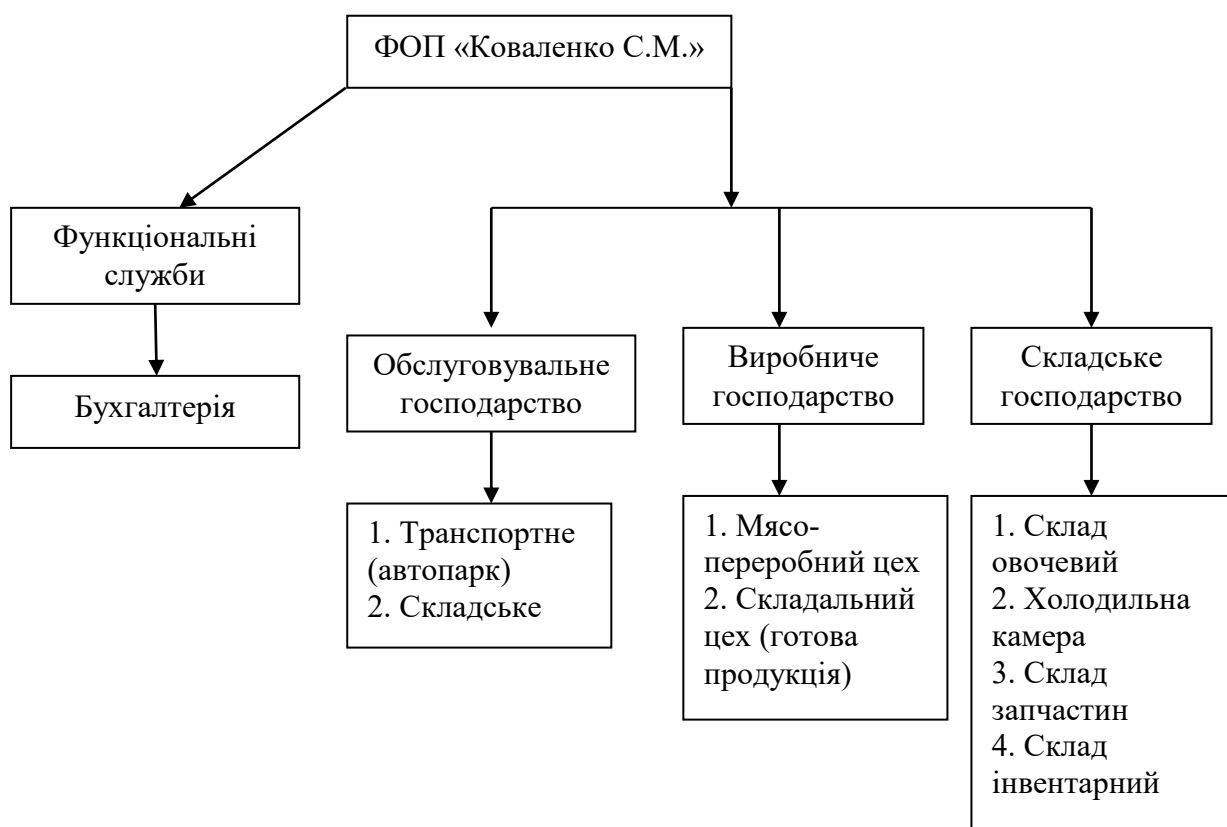


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП «Коваленко С.М.»

Джерело: Побудовано автором на основі власних спостережень

Ознайомившись з організаційною структурою виробництва у ФОП «Коваленко С.М.», потрібно розглянути і проаналізувати його товарний асортимент, в розрізі складу і структури (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1. - Динаміка та структура товарної продукції підприємства

Вид продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
М'ясо рублене	4632	34,3	4637	27,2	3672	25,8	4314	29,1
Копченості	3403	25,2	3972	23,3	2533	17,8	3303	22,1
М'ясні н/ф	1580	11,7	3103	18,2	3060	21,5	2581	17,1

Продовження таблиці 2.1

Вид продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Ковбасні вироби	1823	13,5	2233	13,1	2177	15,3	2078	14,0
Інше	351	2,6	477	2,8	413	2,9	414	2,8
Послуги	1715	12,7	2625	15,4	2377	16,7	2239	14,9
Всього	13505	100	17047	100	14231	100	14928	100

Джерело: побудовано автором на основі показників наближених до дійсних по підприємству

З розрахунків, поданих у таблиці 2.1., можна стверджувати, що в середньому за 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції ФОП «Коваленко С.М.» займає рублене м'ясо – 29,1% із тенденцією до зниження з 34,3% у 2020 році до 25,8% 2022 року. Це доводить, що продаж цієї продукції первинної м'ясопереробки наразі залишається основною в господарській діяльності підприємства. Сталий попит на споживання рубленого свіжомороженого м'яса забезпечують комунальні підприємства громадського харчування або харчоблоки комунальних підприємств різних профілів в Сумах та Сумській області.

Другу позицію із часткою в збуті у середньому за 2020-2022 роки розмірі 22,1% (зі спадною тенденцією) займають копченості, до яких на даному підприємстві належать курячі стегна та крильця, свинині балики, яловичі м'ясні чіпси. Збут цих м'ясних виробів забезпечується попитом із роздрібною торгівлі і є нестійким, оскільки залежить від платоспроможності населення.

На третьому місці в структурі реалізації ФОП «Коваленко С.М.» із середньою за 2020-2022 роки часткою у 17,1% знаходяться м'ясні напівфабрикати (фарші, відбивні, гуляші, шашлики тощо). Їх питома вага зростає щороку. Пояснюється це розширенням каналів збуту - супермаркетів, що мають потужності для продажу товарів з малим терміном зберігання (від 2-ох до 7-ми діб).

На четвертому та п'ятому місцях у збутовій структурі із середніми за 2020-2022 роки частками у 14,9% і 14% відповідно знаходяться послуги та ковбасні вироби. Питома вага ковбасних виробів у загальному асортименті не має явних тенденцій щодо змін. Натомість, нарощення обсягів збуту ковбасних виробів стримується недостатністю виробничих потужностей і сировинної бази, яка крім тваринної містить ще і рослинну сировину.

Специфічною рисою ФОП «Коваленко С.М.» є досить суттєва частка послуг в структурі збуту, що за три досліджені роки зростає із 12,7% у 2020 році до 16,7% 2022 року. Таким чином, реалізація послуг для даного підприємства є одним з перспективних напрямків діяльності. 100% послуг, що здійснює підприємство є переробкою давальницької сировини. Цей вид послуг має великий потенціал зростання, адже на відносно близькій відстані від ФОП «Коваленко С.М.» знаходиться багато підприємств із розведення та забою сільськогосподарських тварин.

Реалізація інших (крім вже описаних) видів продукції займає незначну середню за 2020-2022 роки частку (2,8%) й не має великого впливу на перспективи розширення збутових обсягів, оскільки до цієї категорії відносяться товари специфічного попиту: кістки, відходи м'ясоперемішки, субпродукти 2-ої категорії тощо.

Якщо оцінити динаміку збутової діяльності загалом, то можемо дійти до висновку, що протягом 2020-2021 років відбувалося нарощення обсягів продажів, натомість 2022 року через повномасштабну агресію з боку росії мав місце спад реалізаційних показників. Отже, в цілому у ФОП «Коваленко С.М.» збутова політика побудована на високому професійному рівні, зниження чистого доходу 2022 року пов'язане із обставинами непереборної дії.

Подальше дослідження продовжимо аналізом головного ресурсу підприємства – його виробничого персоналу. Для цього проаналізуємо динаміку чисельності працівників у ФОП «Коваленко С.М.» та ефективність використання їхньої робочої сили (табл. 2.3.).

Таблиця 2.2. - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	17	18	14	82,4
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	244	247	250	102,5
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,972	0,988	1,000	102,9
Реалізовано товарів, продукції і послуг на 1 середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	794,4	947,1	1016,5	128,0
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	1749	3162	2272	129,9
Середня заробітна плата, грн./міс.	8574	14637	13521	157,7

Джерело: побудовано автором на основі показників наближених до дійсних по підприємству

Розрахунки таблиці 2.2 доводять, що середньорічна кількість працівників у 2022 році стала меншою на 17,6% (3 особи) ніж у 2020 році та налічувала 14 осіб. Найбільшою середньорічна чисельність працівників була 2021 року – 18 осіб. Скорочення відбулося через погіршення економічної ситуації у зв'язку із агресією з боку росії та вимушеним виїздом частини працівників за кордон або у більш безпечні регіони України. Зростання кількості відпрацьованих днів одним працівником на 2,5% (6 днів), при паралельному рості коефіцієнта використання річного фонду робочого часу (на 2,9%) характеризує збільшення виробничого навантаження в середньому на 1-ого робітника.

З іншого боку соціальні показники, пов'язані із матеріальним забезпеченням працівників підприємства характеризуються неоднозначними тенденціями. Зокрема, річний фонд заробітної плати та середня заробітна плата 1-ого працівника були найвищими у 2021 році, а 2022 знизилися, хоча у порівнянні із 2020 роком вони все ж таки були вищими на 28% та 29,9% відповідно. Отже, зниження соціальних показників робочої сили 2022 року також пов'язане із агресією з боку росії.

Загалом, робоча сила у ФОП «Коваленко С.М.» використовується ефективно, адже, навіть незважаючи на обставини непереборної сили,

продуктивність праці протягом досліджуваного періоду зросла на 28% (222 тис. грн.).

Надалі здійснимо аналіз ефективності та інтенсивності використання основних виробничих засобів в розрізі показників фондоозброєності, фондівіддачі і фондоємності. Відповідні розрахунки за 2020-2022 рр. подані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Динаміка і ефективність використання основних засобів підприємства

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1344	1553	1467	109,2
Реалізовано товарів, продукції (послуг), тис. грн.	13505	17047	14231	105,4
Фондоозброєність, тис. грн.	79,1	86,3	104,8	132,5
Фондовіддача, грн.	10,0	11,0	9,7	96,5
Фондоємність, грн.	0,10	0,09	0,10	103,6

Джерело: побудовано автором на основі показників наближених до дійсних по підприємству

Дані таблиці 2.3. доводять, що середньорічна вартість основних засобів у 2022 році порівняно із 2020 роком незначно зросла – на 9,2% (123 тис. грн.). Але порівняно із 2021 роком цей показник знизився через погіршення економічної ситуації у зв'язку із агресією з боку росії. Натомість фондоозброєність за 2020-2022 роки завжди мала позитивну динаміку й у результаті зросла на 32,5% (25,7 тис. грн.). Отже можемо констатувати, що основні засоби у ФОП «Коваленко С.М.» використовуються в цілому ефективно, а затримки із їх кількісним та якісним оновленням пояснюються об'єктивними обставинами.

Показники інтенсивності використання основних виробничих фондів у періоді 2020-2022 років характеризуються сталістю, оскільки коливання по роках дослідження фондівіддачі та фондоємності не перевищує 3,5%. Це з огляду на агресію росії та пов'язані із цим негативні економічні чинники є заслугою менеджменту підприємства, якому вдалося зберегти та належним чином задіяти наявну матеріально-технічну базу.

Розглянемо ситуацію, що склалася на підприємстві із основними показниками його діяльності (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. - Динаміка основних показників діяльності на переробному підприємстві

Показники	2020 р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Чистий дохід, всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	13505	17047	14231	105,4
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	1004,8	1097,7	970,1	96,5
- 1-го середньорічного робітника	794,4	947,1	1016,5	128,0
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг	9669	12008	13478	139,4
Чистий прибуток/збиток, +(-) всього, тис. грн.				
В т.ч. в розрахунку на:	388	347	74	19,1
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	28,9	22,3	5,0	17,5
- 1-го середньорічного робітника	22,8	19,3	5,3	23,2
Рівень рентабельності/збитковості, +(-) %	4,0	2,9	0,7	-3,3 п.п.

Джерело: побудовано автором на основі показників наближених до дійсних по підприємству

Дані таблиці 2.4. доводять, що динаміка фінансових показників у 2022 р. порівняно з 2020 р. зазнала неоднозначних змін. Так, реалізаційна виручка зросла тільки на 5,4% (пік зростання в 2021 році), а в розрахунку на 100 грн. вартості ОВФ скоротилася на 3,5%, в той же час на 1-ого середнього працівника – збільшилася на 28%. Собівартість реалізованих продукції, робіт, послуг за період дослідження збільшилася на 39,4% при тому, що на підприємстві скоротилися натуральні обсяги продажів. В 2020 році ФОП «Коваленко С.М.» мав чистий прибуток - 388 тис. грн., а у 2022 році – лише 74 тис. грн. Рівень чистого прибутку по всіх розрізах та рентабельності виробництва скоротилися через об'єктивні обставини, пов'язані із російською агресією та стрімким економічним погіршенням в державі в цілому та на Сумщині зокрема, як у прифронтовому регіоні.

Отже, до позитивних сторін господарської діяльності у ФОП «Коваленко С.М.» слід віднести в цілому ефективну збутову політику, підвищення рівня продуктивності праці, ефективне та стає інтенсивне використання ОВФ, утримання виробництва на прибутковому рівні. Негативні явища здебільшого пов'язані із війною та не можуть розглядатися як помилки менеджменту підприємства.

2.2 Факторний аналіз заробітної плати як стимулювання персоналу на переробному підприємстві ФОП «Коваленко С.М.»

Підприємство, яке довгий час працює знає про важливість існування системи оплати праці для працівників, крім того щодо додаткових способів мотивації. Якщо підприємство працює не довго і робить помилки в матеріальному та нематеріальному мотивуванні то в майбутньому це може бути причиною виникнення плинності кадрів.

Як вже раніше ми згадували в теорії про способи мотивації слід повторити та більш глибоко розібрати які способи та методи краще підходять для підприємства ФОП «Коваленко С. М.» та який вплив це несе на майбутній фонд оплати праці.

Дуже важливо розуміти що крім виплати мінімальної заробітної плати, яка визначена Верховною Радою України та положення якого прописані у Законі України «Про оплату праці» [11], існують додаткові виплати, які покращують умови роботи для працівників. Так наприклад, на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» крім ставки, співробітники отримують як інші матеріальні заохочення так і не матеріальне. Розберемо докладніше які саме методи мотивування присутні на даній фірмі, за допомогою власного спостереження під час проходження практики.

Методи мотивації працівників для результативної діяльності включають в себе : економічно - прямі виплати (почасова оплата, відрядна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках). Крім того, що є не мало важливим, це виплата за максимальне виконання робочого плану, що мається на увазі немає невиходів на роботу у свій графік, або перекривання свого пропущеного дня, робочим днем іншого співробітника. Економічно-непрямі в себе включають доплати за стаж, надання пільгового харчування, користування пільговим транспортом або пільгове користування житлом. До матеріального мотивування крім зарплати, яка має переглядатися роботодавцем раз у пів року, можна віднести премії за гарне виконання роботи та у швидкий термін здача його

керівників. Також до матеріального відносять бонуси, соціальний пакет або страховка, знижки на продукцію або послуги компанії.

Нематеріальне мотивування це той варіант, при якому роботодавець з легкістю може перетворити звичайну роботу працівника - в улюблену справу [16]. Для цього необхідно розвивати зворотній зв'язок від керівництва, адже дуже надихає людину коли враховують її бажання, пропозиції а після перетворюють це в реальність. Незамінним фактором є похвала, але як процитував Солон «Хвалити треба при всіх, а сварити наодинці». При дотриманні даного правила, директор може в свою чергу завоювати авторитет та репутацію справедливого керівника компанії серед співробітників.

До нематеріального мотивування можна віднести і кар'єрне зростання. Люди повинні розуміти чи є в них можливість в даному середовищі розвиватися на посаду вищу за ту що мають, це неймовірний стимул для працьовитих людей [16]. Гарні Умови роботи є невід'ємна частина продуктивності праці. Зручний графік праці та комфортні умови праці роблять свою справу. Також до нематеріального стимулювання слід віднести створення дружної атмосфери у колективі, спільні корпоративні свята, можливість виступів на професійних заходах.

Таким чином, повернемося до характеристики методів стимулювання які притаманні саме підприємству ФОП «Коваленко С.М.». На підприємстві наявний матеріальний та нематеріальний методи стимулювання. Матеріальні методи стимулювання праці для робітників включають в себе:

1. Зарплата. Для того щоб на підприємстві не було плинності кадрів, керівник призначає справедливую заробітну плату, яку з певною періодичністю змінює (1 раз у пів року). Відповідно з цим звертає увагу на ситуацію, що склалася на ринку, підвищення цін та інше.

2. Премії. Кожному працівникові ставиться певний вид роботи та плану, який той має виконати у певний термін. У разі перевиконання плану або при виконанні додаткової роботи виплачується премія на розсуд керівника.

3. Виплата бонусів. У ФОП «Коваленко С. М.» введена «система бонусів» при якій той працівник, який працює довше 5 років, отримує таку виплату у розмірі заробітної плати. Також на розсуд керівника виплата бонусів може виплачуватись за особисті досягнення в роботі.

4. Знижки на продукцію компанії. В данному випадку це знижки на овочеву продукцію, фрукти, м'ясна продукція.

Дані способи матеріального мотивування, можна спостерігати у поданій нижче таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. - Структура та динаміка фонду оплати праці виробничого підприємства «Коваленко С.М.» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
1. Фонд основної заробітної плати, всього	123,5	245,32	429,64	28,74
2. Фонд додаткової заробітної плати, всього, з нього:	20,05	42,13	41,82	47,94
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	9,84	18,63	15,62	62,99
премії та винагороди, що носять системний характер	-	-	3,82	100
заохочувальні та компенсаційні виплати, всього з них:	-	-	-	-
матеріальна допомога	-	-	-	-
соціальні пільги, що носять індивідуальних характер	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	10,21	23,5	22,38	45,62
Фонд оплати праці всього (ряд. 1 + ряд. 2)	143,55	287,45	471,46	30,45

Джерело: складено автором на основі даних ФОП «Коваленко С.М.»

З таблиці видно, що величина фонду заробітної плати за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 28,74%, та на 57,09% від 2021р. Питома вага фонду основної заробітної плати у досліджуваному періоді має стійку тенденцію до її збільшення, оскільки в 2020 р. вона була у розмірі 123,5 тис. грн., у 2021 р. спостерігається збільшення у розмірі 121,82 тис. грн., а в наступному 2022 р. вона сягає 429,64 тис. грн. Чинником зростання заробітної плати слугувало поліпшення фінансового стану підприємства ФОП «Коваленко С.М.», підвищення мінімальної заробітної плати та інші фактори.

Фонд додаткової заробітної плати згідно таблиці та зроблених розрахунків також збільшується з кожним роком. Так у 2020 р. він сягав 20,05 тис. грн., а у 2021 р. він збільшився на 22,08 тис. грн.. (47,6%). Показники 2022 р., свідчать про збільшення заробітної плати майже у 2 рази, оскільки у 2022 р. даний показник досягнув 41,82 тис. грн.. Відсоток збільшення 2022 р. від 2020 р. – 47,94%. У порівнянні з 2020 р., у 2022 р. з'явилися певні зміни у фонді заробітної плати, а саме виплати премій та інших винагород, що містять системний характер. На зміну показників вплинуло збільшення кількості роботи, явно збільшена інтенсивність праці робітників, виконання роботи тимчасово відсутнього співробітника за певних обставин та інше.

Практично не змінилася питома вага витрат за оплату праці в невідпрацьований час 2020 р. та 2022 р., різниця сягає 12,17 тис. грн.. Але розмір виплат в 2021 р. більший ніж в 2022 р. на 95,2 % (1,12 тис. грн.).

Загальний показник фонду оплати праці за 2020 р. - 2022 р. збільшився на 30,45%. Це свідчить про те, що в управлінні на підприємстві є можливість для працівників отримувати матеріальні заохочення у вигляді збільшення заробітної плати або отримання премій.

Крім того згідно таблиці 2.5 на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» відсутні у фонді заробітної плати окремі заохочувальні виплати, виплати що стосуються матеріальної допомоги та соціальні пільги. На даний час це є мінусом, та може вплинути на подальшу діяльність.

Зміна показників спричинена різницею кількості змін співробітників, від їх кваліфікації, тарифних ставок, а також від кількості самої роботи що надається. Не дивлячись на обставини в країні включаючи пандемію і на сьогоднішній день присутнім воєнним становищем, підприємство має змогу підтримувати та заохочувати своїх співробітників. Через це на підприємстві немає великої плинності кадрів, що є великим плюсом для майбутнього розвитку та виходу підприємства на новий рівень серед конкурентів.

На підприємстві ФОП «Коваленко С.М.», як і на будь якому іншому підприємстві є певні виокремленні методи матеріального стимулювання персоналу. Оплата праці та її розмір може залежати від ряду факторів: професійно – ділові якості працівника, складність виконання роботи, умови праці, а також результати роботи і те як від цього результату змінюється господарська діяльність підприємства. При виконанні загального плану та його перевиконанні збільшується і розмір виплат. Даний вид мотивації є необхідним для працівників, коли вони отримують не тільки встановлену норму, але й той розмір премії чи іншої виплати, яка буде оцінювати їхню старанну роботу.

Крім того на підприємстві ФОП «Коваленко С. М.» присутня невелика кількість нематеріального стимулювання працівників, яке в свою чергу дуже впливає на покращення праці та власне бажання людей працювати. Як приклад це метод зворотного зв'язку керівництва з підлеглими, характеристика якого була подана вище.

Безпосередній керівник повинен бути в постійному контакті зі своїми підлеглими. Також присутній такий метод стимулювання як похвала, комфортні умови праці та зручний графік, який є можливість корегувати у разі виникненні конкретних обставин. Успіх компанії залежить по більшій мірі від людей, які в ній працюють. На рисунку 2.2 можна побачити вплив матеріального стимулювання.

Побудувавши дану схему ми бачимо, як мотивація праці впливає на збільшення доходів підприємства.

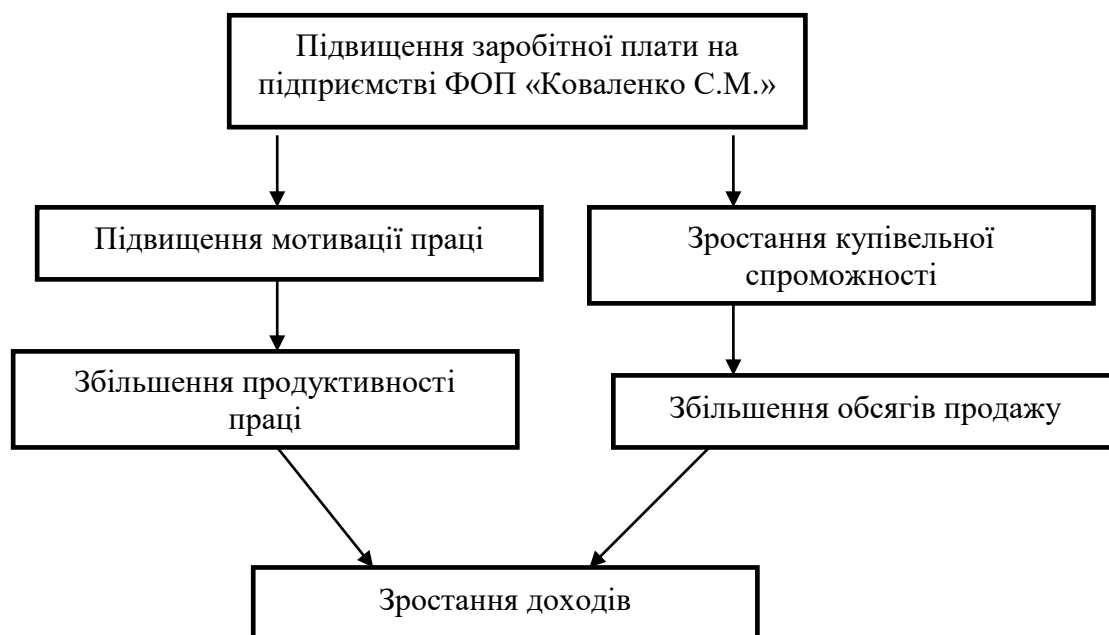


Рисунок 2.2 – Вплив матеріального стимулювання підприємства

Джерело: побудовано автором на основі показників ФОП «Коваленко С. М.»

Згідно зображеної схеми 1.2 першого розділу, на підприємстві ФОП «Коваленко С. М.» присутня пряма погодинна форма оплати праці, при якій фактично відпрацьований за місяць час множиться на годинну тарифну ставку в залежності від розряду працівника.

$$\text{Зп.пог} = \text{Фміс} \times \text{Сг, грн.} \quad (2.1)$$

Фміс - фактично відпрацьований за місяць час, год./міс

Сг - годинна тарифна ставка по розряду робітника, грн.

Звідси можемо показати тарифну ставку працівників на ФОП «Коваленко С. М.» за допомогою розрахунків.

1. Заробітна плата обвальника м'яса

$$\text{Зп.пог} = 138 \cdot 70 = 9660 \text{ грн.}$$

2. Заробітна плата ветеринару

$$\text{Зп.пог} = 150 \cdot 65 = 9750 \text{ грн.}$$

3. Заробітна плата прибиральниці

$$\text{Зп.пог} = 170 \cdot 52 = 8840 \text{ грн.}$$

4. Заробітна плата інженерно – технічних робітників

$$\text{Зп.пог} = 120 \cdot 56 = 6720 \text{ грн.}$$

5. Заробітна плата службовця

$$\text{Зп.пог} = 140 \cdot 65 = 9100 \text{ грн.}$$

6. Заробітна плата охоронця

$$\text{Зп.пог} = 195 \cdot 50 = 9750 \text{ грн.}$$

Згідно розрахунків, я можу охарактеризувати тарифну ставку працівників, так наприклад у обвальника м'яса ставка 70грн/гол, при цьому при відпрацюванні фактичного часу в місяць. Також при закінченні роботи раніше, працівник може йти додому, що є дуже зручно.

Ветеринари отримують ставку 65 грн., так як на підприємстві він один, тому основна робота і другорядна перекладається на нього, звідси і його фактичний час за місць сягає 150 год.

Прибиральниця на підприємстві одна, тож і кількість годин вона відпрацьовує також багато, при ставці 52 грн.. Інженерно - технічні працівники та службовці в достатній кількості. Тому вони відпрацьовують меншу кількість годин але при ставці 56 грн/год та 65 грн/год..

Даний час та фіксована ставка не є постійною, оскільки працівникам представлена можливість працювати більше та за додаткову плату, крім того є можливість отримувати премії за гарно виконану роботу.

Таким чином на підприємстві присутні як матеріальне так і нематеріальне заохочення, а я в якому стані та в якому вигляді буде розглянуто в наступному розділі.

2.3 Аналіз стану управління механізму стимулювання персоналу

Підприємство - це не тільки джерело доходу для власника, але й ціла єдина система, яка має бути злагодженою та налаштованою протягом всього часу. Як вже раніше було охарактеризовано в підрозділі 2.2, система оплати праці є матеріальним стимулюванням, а всі інші заходи впливають на покращення зв'язку колективу, для покращення роботи працівників та їх настрою до роботи.

Під час проходження практики на підприємстві «Коваленко С.М.», я можу проаналізувати стан стимулювання персоналу. На підприємстві є різні вікові категорії, різні навички, терміни роботи працівників та їх кваліфікованість. Саме тому це є складним завданням: всіх про стимулювати, адже у кожного свої потреби, але при цьому дане управління має бути комплексним.

На підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» ефективного використання потенціалу працівників включає : розвиток персоналу, підвищення їх кваліфікації, забезпечення умов для комфортної роботи, матеріальної та нематеріальної мотивації. Тож розберемо більш докладно, які заходи дане підприємство втілює. За час проходження практики на основі власних спостережень методи, які застосовують стосовно матеріального стимулювання, крім виплати основного фонду заробітної плати виплачується додатковий, що включає в себе надбавки та доплати які є значущими структурними елементами в системі мотивації, надбавки в свою чергу виплачуються у разі якісного виконання роботи, працівники які досягли високого рівня продуктивності та рівень професійної підготовки. Також виплачують премії та винагороди за перевиконання плану. До матеріального мотивування входить і виплати за невідпрацьований час.

Нематеріальне стимулювання на ФОП «Коваленко С.М.» не дуже розвинене та застосовується невелика кількість заходів, таких як знижки на продукцію, створення комфортних умов праці та інше.

Головне управління статистики у Сумській області підрахувало середню заробітну плату штатного працівника на підприємствах, яке становить 12 297 грн., в тому числі загалом в Україні 14 313 грн. На підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» середня заробітна плата сягає 8 970грн. Дану статистику можна порівняти і побачити різницю на рисунку 2.4.

Обчислення середньої заробітної плати необхідне для подальшого надання працівникам відпусток передбачених законодавством, виконання всіх обов'язків, які покладаються на робітника на місці роботи та інші виплати, які проводяться виходячи із середньої заробітної плати чинним законодавством.

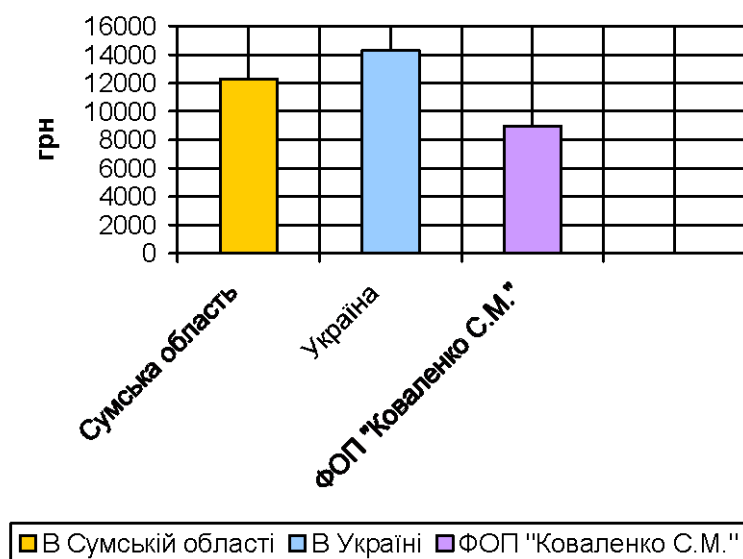


Рисунок 2.4 – Статистика середньої заробітної плати на підприємстві, в області та в Україні

Джерело: побудовано на основі власних досліджень та наближених даних *ФОП «Коваленко С. М.»*

У ФОП «Коваленко С.М.» укладається колективний договір, в якому відображається зміна ефективності виробництва та його збільшення. Прописуються напрями використання прибутку, забезпечення зайнятості, заробітної плати, а також соціально економічні гарантії. Одноразова допомога виплачується у випадку досягнення ювілейного віку, пенсіонерам у разі хвороби виплачують також щорічно. Кількість працівників та їх вікові характеристики подані в наступних таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 - Забезпеченість підприємства ФОП «Коваленко С.М.» кадрами

Категорії працівників	Потреба	Фактично	% забезпеченості
Робітники			
З них обвальники м'яса	5	4	80,00
Ветеринари	2	1	50,00
Прибиральниці	2	1	50,00
Інженерно-технічні працівники	5	4	80,00
Службовці	4	3	75,00
Охоронці	2	2	100
Всього	20	15	72,5

Джерело: побудовано на основі даних *ФОП «Коваленко С. М.»*

З таблиці бачимо, що відсоток забезпеченості робітників на підприємстві достатній та не потребує термінового набору через їх недостачу. Забезпеченість підприємства кадрами визначають порівнюванням фактичної чисельності працівників за категоріями з плановими потребами.

Таблиця 2.7 - Якісний склад кадрового потенціалу

Показник	Чисельність працівників на кінець 2022 року	Питома вага, %
Групи працівників		
За віком, років:		
До 20	0	0
Від 20 до 30	6	42,9
Від 30 до 40	4	21,4
Від 40 до 50	5	35,7
Від 50 до 60	0	0
Старше 60	0	0
Всього	15	100
За статтю:		
Чоловіки	10	64,3
Жінки	5	35,7
Всього	15	100
За освітою:		
незакінчена середня	0	0
середня спеціальна	6	35,7
незакінчена вища	0	0
вища	9	64,3
Всього	15	100
За стажем роботи, років:		
До 5	3	14,3
Від 5 до 10	4	28,6
Від 10 до 15	3	21,4
Від 15 до 20	3	21,4
Понад 20	2	14,3
Всього	15	100

Джерело: побудовано на основі даних ФОП «Коваленко С. М.»

На підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» загальна кількість працівників невелика і складається з 15-ти осіб, які беруть участь в управлінні компанії та виробництві продукції. З них 4 обвальника м'яса, які виходять на роботу позмінно по 2 особи. Один ветеринар, який перевіряє якість м'яса згідно стандартів. Одна прибиральниця, яка підтримує чистоту приміщень протягом дня. 4 - інженерно-технічних працівника, службовців 3 особи та 2 охоронця. Застосовується лінійний

графік, який передбачає одночасний прихід і відхід з роботи всіх працівників виробництва. Цей графік застосовується у разі, якщо обсяг роботи повністю виконується за 7-8 годин, завантаження працівників рівномірне протягом зміни. Перевага цього графіка в тому, що забезпечується відповідальність працівників за виконання виробничої програми.

На м'ясокомбінаті «Коваленко С.М.» є працівники різного стажу, різної статі, різного віку, а також мають різну освіту. Кожен займає свою посаду. Кожного року проходять курси по покращенню ефективності виконання роботи, для збільшення кількості випущеної продукції за короткий термін.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «КОВАЛЕНКО С.М.»

Стимулювання персоналу, як ми вже обговорювали вище є дуже важливим спектром роботи підприємства в цілому. На кожній фірмі є певні показники ефективності виконання виробничого плану, стимулювання працівників на кращу та ефективнішу роботу, але кожне підприємство працює по різному і в кожного підприємства є свої переваги та недоліки як у керуванні персоналом так і у керуванні самої фірми. Помилки які допускаються мають виправлятися та витягувати підприємство на новий рівень, більш прибутковий, більш стабільний в деякому плані та мати гарну репутацію [6].

Механізм стимулювання персоналу на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» має різний рівень, так наприклад матеріальне стимулювання хоч і розвинуте, але на мою думку не вистачає декілька пунктів, які допоможуть вийти на новий рівень взаєморозуміння керівника з підлеглими [24]. До запропонованих мною методів можна внести:

1. Оплата навчання, професійних тренінгів заради підвищення кваліфікації, рівня знань. Для того щоб працівники робили якісно та швидко необхідно саме їм знати технологію та інновації які можна застосовувати в роботі.
2. Путівки на відпочинок з нагоди виділення робітника своїм професіоналізмом та відзнакою за досягнення. Це не обов'язково якісь дорогі путівки, це може бути наприклад тур вихідного дня, який значно дешевше, але запам'ятається та подарує враження працівнику.
3. Нарахування відсотків за перевиконання плану. Кожний робітник працює в міру своєї можливості, але коли знають що їх робота, яка не є терміновою, але виконана набагато швидше буде оцінена у грошовому вигляді, то і бажання працювати набагато більше.

Стосовно нематеріального заохочення можна винести багато пунктів, які допоможуть зберегти дружню атмосферу в колективі, що є дуже важливим фактором задоволеності від роботи, а від цього і результату виконання поставлених цілей підприємства.

На підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» нематеріальне заохочення не дуже гарно розвинене. Саме тому є необхідність у прийнятті мір, для подальшого збереження бажання вириватись уперед.

До таких заохочень можна прийняти та ввести в дію:

1. Вручення почесних грамот або похвальних листів.
2. Фотографія з характеристикою на дошці пошани .
3. Зміна статусу працівника.
4. Створення куточку відпочинку. Наприклад диван зі столом, наповнити куточок кавою, чаєм, цукерками та печивом. Можливо створити кімнату з пінг понгом, де після роботи, до роботи чи в обідній перерві можна пограти та відволіктись від розумової чи фізичної роботи.

Введення чогось нового не завжди краще старого, але якщо діяти в комплексі то тоді буде результат. Крім того не слід забувати про індивідуальний підхід до кожного робітника, врахування його потреб та інтересів дозволить підвищити ефективність роботи без великих затрат на виплати, але при цьому збереже або навпаки залучить висококваліфіковані кадри [7].

Підприємство має орієнтуватися на країни в яких система мотивації розвинута, та впроваджувати її в роботу, але при цьому корегувати під працюючих, тільки тоді є можливість виділитися серед конкурентів як зі сторони прибутковості так і у вигляді вмотивованості робітників.

Для того щоб було справедливі виплати, розмір заробітної плати використовують метод грейдування. Грейдування - це розподіл посад за певними ознаками з метою стандартизації оплати праці на підприємстві. За допомогою даного способу, можна відсортувати цінність кожного працівника та визначити внаслідок рівень оплати, який буде відповідати даному ранжируванню.

«Процес порівняння заробітної плати фахівців та коригування її через зміни на ринку праці, відбувається швидше та ефективніше, коли ми маємо чітку структуру та знаємо вагу кожної посади» – зауважує Юлія Світельська, начальник відділу з управління персоналом компанії «Юнілевер Україна».

Система грейдування необхідна для справедливого розподілу заробітної плати [8], оскільки підприємство має у своєму складі 15 чоловік і всім необхідно виплачувати заробітну плату відповідно до їх відповідальності до роботи, якості її виконання, досвіду роботи, кваліфікації та згідно інших факторів. Даний спосіб є дуже популярним в Україні, оскільки він показує чітку картину ситуації на підприємстві що стосується працівників. Саме тому я вирішила побудувати таблиці 3.1 – 3.7, в яких буде вказано цінність кожного співробітника на фірмі за певними факторами.

Таблиця 3. 1 – Оцінка посади генерального директора ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками						6	5	30
Досвід роботи						6	5	30
Складність роботи						6	5	30
Рівень кваліфікації						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								240

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Виходячи з показників таблиці, ми можемо аналізувати значимість посади - директора. Звичайно посада директора є найнеобхіднішою умовою існування підприємства. Це є верхня ланка, яка дає завдання та направляє діяльність підприємства на прибуток та вихід на новий рівень на ринку серед конкурентів. Саме він приймає ті рішення за наслідки яких і буде відповідати в майбутньому. Директор на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.» координує, планує, визначає та формулює всі види діяльності фірми. Саме тому значимість будь-якого фактора, що представлені в таблицях грає важливу роль та не припускає помилок в роботі.

Таблиця 3.2 - Оцінка посади обвальника м'яса ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками			3				5	15
Досвід роботи					5		5	25
Складність роботи						6	5	30
Рівень кваліфікації						6	5	30
Ціна помилки				4			5	20
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								210

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Виходячи з показників таблиці, ми можемо аналізувати значимість посади - обвальника м'яса. Даний тип посади також має велику значимість для діяльності підприємства. Обробка продукції, вторинна перевірка на якість, а також неабияка складність в роботі має бути оцінена. Управління співробітниками здійснюється в межах цеху при поділі праці один з одним, а також контроль за правильністю виконання роботи.

Таблиця 3.3 - Оцінка посади ветеринара ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками	1						2	2
Досвід роботи					5		5	25
Складність роботи					5		5	25
Рівень кваліфікації						6	5	30
Ціна помилки					5		5	25
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								197

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Виходячи з показників таблиці, ми можемо аналізувати значимість посади - ветеринара на підприємстві. Як ми бачимо управління персоналом від ветеринара не відбувається та і значимість фактора цього також сягає не високий бал, але

інші показники що стосуються безпеки продукції, яка надалі прямує до людей то тут має бути все під контролем та відповідати нормам якості.

Таблиця 3.4 - Оцінка посади прибиральниці ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками	1						2	2
Досвід роботи				4			5	20
Складність роботи					5		5	25
Рівень кваліфікації						6	4	24
Ціна помилки		2					5	10
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								171

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Згідно таблиці бачимо рівень значимості досвіду роботи, відповідальності та інших факторів. В свою чергу прибиральниця має високий бал в самостійності роботи, в якості виконання роботи та у рівні кваліфікації. Але сумарний бал вже менший – це говорить про те, що заробітна плата буде меншою.

Таблиця 3.5 - Оцінка посади фінансового директора (бухгалтер) на ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками	1						2	2
Досвід роботи				4			3	12
Складність роботи						6	5	30
Рівень кваліфікації					5		5	25
Ціна помилки						6	5	30
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								189

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Бухгалтер на підприємстві займає важливу позицію, адже при відсутності фінансового директора він виконує його обов'язки. Заробітна плата також

формулюється згідно даної таблиці в якій вказана значимість даного працівника на підприємстві.

Таблиця 3.6 - Оцінка посади інженерно-технічних працівників на ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками	1						2	2
Досвід роботи			3				3	9
Складність роботи					5		5	25
Рівень кваліфікації				4			5	20
Ціна помилки						6	5	30
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								176

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Інженерно-технічні працівники виконують технічну та організаційну роботу пов'язану з підприємство ФОП «Коваленко С.М.» та безпосередньо мають відношення до продукції під час її розвезення.

Таблиця 3.7 - Оцінка посади охоронця на ФОП «Коваленко С.М.»

Фактор оцінки	Оцінка відповідно фактору, в балах						Значимість фактора	Загальний бал
	A	B	C	D	E	F		
	1	2	3	4	5	6		
Якість виконання роботи						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Управління співробітниками	1						1	1
Досвід роботи				4			2	8
Складність роботи						6	5	30
Рівень кваліфікації			3				5	15
Ціна помилки						6	5	30
Самостійність в роботі						6	5	30
Сумарний бал								174

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Згідно таблиці бачимо рівень значимості охоронника на підприємстві, що в подальшому буде враховуватися у розмір заробітної плати. Але нагадаємо, що виплата заробітної плати це не єдина виплата яка може бути на ФОП «Коваленко

С.М.», оскільки працівники мають можливість показувати себе з різних сторін, проявляти ініціативність та мати можливість отримувати премії, бонуси чи інші види матеріального заохочення.

Дана система грейдування, вона є корисною не тільки для власника підприємства, тобто директора, але ще й для співробітників, які займають посаду нижчу ніж інші. Оскільки саме завдяки такому оцінюванню можна побачити значимість кожного фактору і порівняти з іншими. Деякі можуть мати менший досвід чи меншу оцінку по управлінню співробітниками, але дані фактори можуть перекриватися більш якісними та не менш необхідними показниками.

На підприємстві ФОП «Коваленко С. М.», системою оцінки за грейдами займається незалежна сторона – директор. Він розробляє та вводить в дію, оскільки вважає дану систему цінною на підприємстві, особливо на маленькому, коли працівники інколи можуть виконувати не свою роботу. Звідси можна виділити декілька факторів, чому ж вона є такою необхідною.

Плюси введення в дію системи грейдів на досліджуваному підприємстві:

1. Допомогає у нарахуванні зарплати та у керуванні фондом оплати праці.
2. Підвищує можливість підняття зарплати від 15 до 30%.
3. Дозволяє слідкувати за правильністю нарахування зарплати, оскільки при побудуванні таких таблиць може виникати певна невідповідність між рівнями та підрозділами.
4. Надає можливість оптимізувати розміщення трудових ресурсів.
5. Полегшує процес нарахування зарплати.
6. Надає можливість визначити в яку суму обходиться підприємству та чи інша посада.
7. Дозволяє проводити оцінку рівня заробітної плати та за необхідності перевіряти їх динаміку цього року з попереднім або за більш короткі терміни, такі як місяць, квартал і т.д.
8. Так як дана система є прозорою, після побудування якої видно працюючих та відповідальних чи навпаки ледачих та марних працівників - є можливість

переглянути розмір їх зарплати та нарахувати по заслугам. Той хто відіграє важливу роль для підприємства автоматично має підвищену оплату праці.

Система грейдів, являє собою доволі складний процес та має свої плюси та мінуси у використанні. Саме тому я вирішила їх проаналізувати у вигляді таблиці 3.8, яка буде подана нижче.

Таблиця 3.8 – Плюси та мінуси грейдингу

Плюси системи грейдів	Мінуси системи грейдів
1. Нормалізація організаційної структури підприємства	1. Потребує не малих вкладень на розробку та впровадження системи
2. Сприяє підвищенню рівня мотивації та розвитку персоналу	2. Для того щоб вона завжди була в активному стані, тобто ефективно працювала, необхідно завжди слідкувати за нею та вносити нові корективи
3. Сприяє ефективності схеми винагороди	3. Існування складності справедливого оцінювання персоналу
4. Не дає робітникам «вигорати» через те, що вони знаходяться тривалий час на однаковій посаді	4. При незабезпеченні прозорості та ефективності даної системи, співробітники ставлять під сумніви даний спосіб мотивування
5. Дозволяє оцінити при порівнянні рівень виплат зарплати у своїй компанії з виплатами інших, які знаходяться на одному ринку з власним	5. Вірогідність суб'єктивного оцінювання під час розробки даного проекту, на це впливають відносини з тим чи іншим працівником та інші фактори, які можуть йти йому на користь або навпаки
6. Робить систему оплати більш гнучкою	
7. Надає можливість слідкувати за динамікою фонду оплати праці	

Джерело: побудована на основі власних досліджень

Таким чином, ми можемо згідно аналізу зробити висновок щодо способу мотивації персоналу через систему грейдів. Система грейдингу – це складний процес, але при правильності його побудови є дієвим та необхідним на підприємстві. В Україні даний спосіб не дарма є популярним та використовується й на сьогоднішній день. Дана система сприяє підвищенню ефективності використання фонду оплати праці до 50%, що є великим плюсом для підприємства та будь-якої іншої компанії.

ВИСНОВКИ

Підприємство – це вид діяльності, який охоплює в собі велику кількість процесів, які необхідно регулювати та вдосконалювати з кожним днем. Яке б підприємство не було чи то воно мале, чи велике, але при нормуванні всіх показників, при гарній взаємодії керівника з підлеглими, при включенні в управління нових технологій та методів керування, при дослідженні якісних та дієвих методів мотивування персоналу, воно буде працювати чітко та на свою користь. Мотивація, як вже говорилося раніше є невід’ємна частина діяльності підприємства, яке несе за собою великий вплив на майбутній розвиток. Саме донесення необхідності даного виду управління і було висвітлено в моїй кваліфікаційній роботі, на основі якої було здійснено теоретичне обґрунтування та практичне дослідження на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.».

На підприємстві використовують, як матеріальне так і нематеріальне стимулювання на працівників. Це говорить про те, що керівництво піклується про своїх підлеглих та застосовує комфортні умови праці для кожного. Мотивація є складним процесом, оскільки підхід має бути до кожного. Щоб стимулювання працівників працювало та приносило необхідний результат, необхідно кожних пів року передивлятися потреби та результати праці.

Серед методів покращення мотивації для робітників, які було запропоновано слід віднести:

1. Оплата навчання, професійних тренінгів заради підвищення кваліфікації, рівня знань. Для того щоб працівники робили якісно та швидко необхідно саме їм знати технологію та інновації які можна застосовувати в роботі.

2. Путівки на відпочинок з нагоди виділення робітника своїм професіоналізмом та відзнакою за досягнення. Це не обов’язково якісь дорогі путівки, це може бути наприклад тур вихідного дня, який значно дешевше, але запам’ятається та подарує враження працівнику.

3. Нарахування відсотків за перевиконання плану. Кожний робітник працює в міру своєї можливості, але коли знають що їх робота, яка не є терміновою, але

виконана набагато швидше буде оцінена у грошовому вигляді, то і бажання працювати набагато більше.

4. Вручення почесних грамот або похвальних листів.

5. Фотографія з характеристикою на дошці пошани .

6. Зміна статусу працівника.

7. Створення куточку відпочинку. Наприклад диван зі столом, наповнити куточок кавою, чаєм, цукерками та печивом. Можливо створити кімнату з пінг понгом, де після роботи, до роботи чи в обідній перерві можна пограти та відволіктись від розумової чи фізичної роботи.

8. Налагодження комунікативних зв'язків між всіма підрозділами. Після чого система стимулювання буде єдиною та цілісною з урахуванням всіх факторів, буде унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ФОП «Коваленко С.М.».

Не можна не згадати те, що необхідність умови утримання постійних кадрів є дуже важливим, як і залучення нових. Матеріальне заохочення це гарно, але без системного не матеріального це не можливо. Крім того на підприємстві мають бути застосовані інші системи стимулювання, які поширені не тільки в Україні, але й за кордоном. Система грейдування, яка була запропонована мною для підприємства ФОП «Коваленко С.М.» відіграє важливу роль. Завдяки запропонованій системі на підприємстві панує справедливість у виплатах заробітної плати, через виявлення сильніших сторін співробітника або навпаки слабших.

Таким чином, можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу є основою для гарної діяльності підприємства. Вона має в себе включати матеріальне та нематеріальне заохочення. В свою чергу, в майбутньому, керівнику це допоможе уникнути виникнення конфліктних ситуацій чи напруги в трудовому колективі. Налагоджена система мотивації буде сприяти розвитку та підвищенню рівня прибутку на підприємстві ФОП «Коваленко С.М.».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А.М.Вознюк. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу підприємства. *Вісник економічної науки України* URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf> (дата звернення: 14.05.2023).
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. № 5. 2020. С. 103-105. Режим доступу: URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN (дата звернення: 11.04.2023).
3. Бакуліна О. С. Особливості використання засобів матеріального стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств України та країн ЄС. *Вісн. ЖДТУ*. 2021. № 1 (59), ч. 2. С. 62–66.
4. Вініченко І.І., Лапа В.О. Особливості формування та розвитку інтелектуального капіталу аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 85-90.
5. Вечеря С. В. Система наукових підходів до побудови результативного мотиваційного механізму на сільськогосподарських підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку менеджменту сучасних підприємств*: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, м. Полтава, 29 жовтня 2022 р. С. 14-18.
6. Думановська С. В. Тенденції у сфері мотивації праці на сільськогосподарських підприємствах. *Актуальні проблеми сучасної економіки: реалії сьогодення*: Міжнародна науково-практична конференція, м. Ужгород, 6-7 березня 2020 р.: тези доповіді. Ужгород, 2019. С. 100-102.
7. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торівлі*. Полтава : ПУЕТ. 2019. № 1. С. 137-143.
8. Герасименко О.О. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. URL:

- https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_91_99 (дата звернення 18.04.2023р).
9. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-gum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf. (дата звернення: 28.03.2023).
 10. Закон України “Про відпустки” від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. *Нормативні документи від VOBU*. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3805> (дата звернення: 13.04.2023).
 11. Про оплату праці. Офіційний веб портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 22.03.2023).
 12. Закон України “Про підвищення кваліфікації URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3051-20#Text> (дата звернення 21.03.2023р).
 13. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/soc...5/227.pdf>. (дата звернення: 28.04.2023).
 14. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 36. С. 228-230/
 15. Зінчук Методологічні підходи до оцінки умов та результатів сільського розвитку. *Вісник Поліського національного агроекологічного університету*. 2020. № 1 (26). С. 3-11.
 16. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 56. С. 34-38.
 17. Ісмакаєв Ф.Л., Тюха І.В. Мотивація персоналу підприємства в сучасних умовах . *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах*: Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р.: тези доп. К.:

НУХТ,2023. С. 106-108.

18. Кафлевська С. Г. Основні шляхи посилення мотивації праці у господарстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. - 2022. № 3(23). С. 105-108.
19. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> (дата звернення 23.04.2023р).
20. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення: 28.04.2023).
21. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2023. № 2(71). С. 151-154.
22. Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25 (дата звернення 06.05.2023р).
23. Лугова В. М. Оцінка мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії інтересів. *Управління розвитком*. 2020. № 6 (82), С. 42-45.
24. Мазур В. Вдосконалення систем мотивації праці. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2019. № 7. С.43-46.
25. Манько А.Е., Харченко Т.М. Манько А.Е., Харченко Т.М. Механізм стимулювання персоналу на підприємстві. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах: Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р.: тези доп.* К.: НУХТ,2023. С. 106-108.
26. Мізіна О.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Економічна наука*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/43.pdf (дата звернення 19.04.2023р).

27. Пономарьова М. С. Використання мотивації та матеріальне стимулювання праці з урахуванням досвіду світових тенденцій у формуванні системи соціально-економічних відносин . Трансформаційні процеси економіки: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії : монографія. Одеса : ТОВ «Лерадрук», 2022. С.31-80.
28. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві . *Науковий вісник Сумського НАУ*. 2020. Вип. 21.8. С. 209-213.
29. Статистичний щорічник України. Державний комітет статистики України. Облікова кількість штатних працівників. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-242/section-866/article-13574/> (дата звернення 11.04.2023р).
30. Управління персоналом: основи, поняття, структура, мотивації. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13649/> (дата звернення: 28.03.2023).
31. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/942/1/27.pdf> (дата звернення 11.04.2023р).
32. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Новини - "агрокебети". URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення: 15.04.2023).
33. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. Механізм регулювання економіки, 2019, № 2. С. 106-115.
34. Mazanec J. Corporate Volunteering as a Current Phenomenon in Graiding system of the Career Development and Professional Skills of Employees during the COVID-19 Pandemic: A Case Study of the Slovak Republic. Sustainability. 2022. № 14 (7).
35. Stoyanets N., Aboyi M. Improvement of innovative activity of the enterprise. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». 2020. № DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-11-6486>.

36. H. Igor Ansoff, Daniel Kipley, F.O. Lewis, Roxanne Helm-Stevens, Rick Ansoff. Implanting HR Management. Switzerland AG, 2019. 591p.
37. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies of HR in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. River Publishers, 2019. P.23-28.

ДОДАТКИ