

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

„___“ _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОДИ ПЕРСОНАЛУ ЯК
ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ»

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21с
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Підганюк Богдана-Тетяна Ігорівна

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи: _____ доцент, Залога З.М.
(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

ВСТУП

В сучасних економічних умовах господарювання основною рушійною силою розвитку будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності є персонал. Це обумовлює необхідність формування системи винагороди праці персоналу, завдання якої полягають у реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства. Враховуючи особливості реалізації стратегії підприємства, основною метою менеджменту є насамперед залучення і збереження професійно підготовленого персоналу. Усвідомлення ролі стимулювання праці та її особливостей потребує розуміння специфіки мотивації праці персоналу, що зумовлює підвищення ролі персоналу у функціонуванні підприємства. Разом з тим, важливим фактором реалізації стратегії підприємства є створення умов для професійного та службового зростання співробітників на підприємстві. Відповідно, дослідження особливостей формування системи винагороди персоналу як одного із важливих факторів в системі стратегічного управління підприємством, зумовлює вибір та актуальність теми кваліфікаційної роботи.

У вітчизняній економічній літературі проблемам формування ефективного механізму стимулювання персоналу присвячено роботи таких авторів: Бутинець Ф.Ф., Горицька Н., Грачова Р., Коваленко В.В., Ковбасюк М.Р., Літинська В.А., Михайлова, Л.Л., Петрова І., Томсон А.А., Федотенко Ю. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо формування системи винагороди персоналу як фактора реалізації стратегії фірми.

Для досягнення мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити поняття мотивації трудової діяльності персоналу в системі управлінні підприємством;
- розглянути методи та способи стимулювання праці, а також формування системи винагороди персоналу як фактору реалізації стратегії підприємства;
- охарактеризувати економічну діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;

- проаналізувати кадровий потенціал фірми;
- оцінити систему винагороди персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- розглянути особливості стратегічне управління людськими ресурсами на фірмі;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності матеріальної і моральної мотивації праці персоналу.

Об'єктом дослідження є система винагороди персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є економічні відносини у процесі підвищення ефективності системи мотивації персоналу на основі вдосконалення існуючої системи як фактору успішного виконання стратегії.

У кваліфікаційній роботі було використано використано сукупність принципів, прийомів наукового пізнання та дослідження, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів, серед яких: метод системного підходу до вивчення явищ і процесів; методи наукового пізнання (конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації, узагальнення); метод групування; метод аналізу та синтезу; графічний метод для відображення теоретичного і методичного матеріалу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності матеріальної і моральної мотивації праці персоналу як фактору реалізації стратегії фірми. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи винагороди персоналі на підприємстві, які забезпечуються особливостями стратегічного управління розвитком людських ресурсів на підприємстві.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємства, а також особливості мотивації персоналу та підвищення ефективності стимулів як основи реалізація стратегії підприємства.

Другий розділ присвячений дослідженню мотиваційного механізму в системі управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». В межах розділу проаналізовано кадровий потенціал та здійснено оцінку системи винагороди персоналу підприємства.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення мотиваційної політики в рамках реалізації загальної стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», зокрема обґрунтовано основні шляхи підвищення ефективності матеріального і морального стимулювання праці персоналу підприємства.

Висновки відображають короткий опис результатів проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі, а також обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи винагороди персоналу як фактор реалізації стратегії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть мотивації трудової діяльності персоналу в системі управління підприємством

У сучасному світі проблема мотивації працівників підприємства набувають найбільшої актуальності. Будь-який керівник, який хоче досягти великої продуктивності праці за допомогою ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен замислитися про наявність для них методів стимулювання, тому основною метою сучасного менеджменту є створення таких умов праці, за яких потенціал працівників буде використаний найкращим чином.

Для досягнення цілей компанії керівництву необхідно створити ефективну діяльність персоналу. Для цього необхідно не тільки забезпечити функціональну завантаженість працівників і створити необхідні умови, але і викликати бажання у них енергійно здійснюють ті дії, які приблизять компанію до поставлених цілей. У зв'язку з цим, керівництво фірми повинне виконати доволі важливу функцію – створення умов для мотивації працівників і реалізації цього на практиці.

Мотиваційні аспекти управління отримали широке застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття мотивації з'явилося відносно недавно в зв'язку з економічним розвитком. Важливо сказати, що керівники постійно усвідомлювали, що треба підштовхувати людей працювати на організацію, але багато хто вважав, що для цього достатньо матеріальної винагороди. Але на сьогоднішній день пріоритети змінилися, і тепер моральні мотиви стали відігравати значну роль при виборі місця роботи.

Керівник завжди має пам'ятати, що навіть добре складені плани і найдосконаліша структура компанії немає жодного сенсу, якщо нема розробленої системи стимулювання в організації. І задача функції мотивації полягає в тому, щоб усі працівники компанії виконували обов'язки відповідно до делегованими ним

обов'язками. Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони це чи ні.

Мотивація персоналу як діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до певних дій. Вони перебувають як поза так і всередині людини і змушують її усвідомлено або неусвідомлено робити певні вчинки. Мотивація в як функція управління – це процес, за допомогою якого керівництво фірми спонукає діяти так, як було раніше заплановано і організовано, оскільки успіх компанії певною мірою залежить від того, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу. Мотивація як стратегія подолання кризи праці являє собою довгостроковий вплив на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу підприємств. Стимулювання є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу підприємства.

Поведінка людини в трудовому процесі визначається взаємодією різних зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, серед яких слід виділити стимули та мотиви.

Під стимулом розуміється матеріальна нагорода - заробітня плата, премії, надбавки та інше.

Мотиви, будучи особистісним спонуканням до активності, тісно пов'язані із середовищем життєдіяльності. Під ними розуміються вся сукупність потенційно важливих стимулів, який рухає працівників у напрямку «ідеальної картинки робочого процесу», а також причини поведінки людини, внаслідок яких вона діє саме так, а не інакше. Тому мотиви розглядаються як причини, що визначають вибір, спрямованість поведінки.

Мотиви можуть бути внутрішніми і зовнішніми; останні зумовлені прагненням людини володіти чимось, чого в нього немає або, навпаки, уникнути такого володіння. Внутрішні мотиви пов'язані з отриманням задоволення від вже набутих об'єктів, яких він бажає зберегти, або незручностями, які приносять володіння ним, а отже, прагнення його позбутися.

Стимул розуміється як зовнішня причина, що спонукає людей до діяльності, а мотив постає як внутрішня спонукальна сила. Різниця полягає в тому, що стимул помітний, його можна спланувати або скасувати, то мотив – прихований, його дія часто буває несподіваною для суб'єктів, оскільки він залежить від потреб, інстинктивних імпульсів, потягів, тощо.

В той час, стимули і мотиви доволі сильно пов'язані один з одним, і найкраще взаємодіють, коли фірми застосовують поєднання їх обох для реалізації мотиваційної стратегії. Процес стимулювання діяльності працівника – це такий вплив на його поведінку, який включає в свою дію всі потреби, інтереси, захоплення, цілі, прагнення, мотиви працівника. Відповідно, основу стимулювання формує взаємодія зовнішніх умов та внутрішньої структури особистості працівника компанії. Стимулювання реалізується через створення умов, що змінюють трудову ситуацію, щоб у працівника виникло бажання, прагнення ефективної діяльності. Для успішного стимулювання потрібно знати внутрішні мотиви.

Направлений вплив на поведінку людини активує його ефективну діяльність, використання індивідуального підходу, який стає особистісно значущим для конкретної людини, і який відповідає її внутрішнім потребам. Тільки у такому випадку виникає зацікавленість у працівника у своїй ефективній діяльності, психологічна схильність до виникання рольових вимог і, як наслідок цього, спонукання до якісного виконання роботи. Особливість стимулювання у міжнародних компаніях полягає в тому, що обрана працівником форма поведінки відповідає намірам суб'єкта господарювання для того, щоб досягнути поставлених цілям фірми.

Мотивація – це процес стимулювання окремого працівника або групи людей до діяльності, спрямований на досягнення цілей організації та направлений на продуктивне виконання прийнятих рішень або намічених робіт. Це визначення показує взаємозв'язок управлінського та індивідуально-психологічного змісту мотивації, засновану на тій обставині, що це управління як і соціальною системою, так і самим індивідом.

З цього випливає важливість контролю та мотивації працівників до створення умов, які дозволяють їм повноцінно реалізувати свій професійний багаж, з одного боку, а з іншого – сформуванню бажання працювати якісно та продуктивно. У вітчизняній та зарубіжній управлінській практиці останніми роками широко використовуються такі поняття, як «кадри» та «персонал». Отже, під «кадрами» прийнято розуміти основний склад працівників підприємства. Ця категорія не відображає якісні характеристики окремої особистості, а представляє сукупність працівників, об'єднаних у колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. Як правило, до «кадрів» підприємства не входять тимчасові працівники, сумісники та фрілансери. Під «персоналом» розуміється весь штат працівників (у тому числі постійних і тимчасових), що складається з організації як юридичної особи у відносинах, що регулюються трудовим договором. З сучасного розуміння сутності терміну «персонал» впливають підходи до його оцінки, вимірювання та управління. Для оцінки персоналу використовуються якісні та кількісні характеристики. Необхідна кількість працівників відображає кількісні характеристики персоналу. Сучасні організації прагнуть оптимізувати склад і чисельність співробітників, приділяючи більше уваги якісним характеристикам, що відображають певні істотні властивості і можливості людських ресурсів.

Якісні характеристики визначаються специфікою працівників як особистостей, які відрізняються індивідуальними здібностями та можливостями, мотивацією, навичками та досвідом. Основною одиницею в аналізі персоналу є окремий працівник, що розглядається в сукупності його якісних характеристик, що впливають на їх економічну поведінку.

Деякі з цих заходів мають організаційний характер (планування персоналу, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагород, оцінка, взаємосумісність тощо). Важливим інструментом управління є кадрове планування, що забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і завдань підприємства. Планування персоналу є частиною загальної системи планування, тому воно має бути тісно пов'язане з іншими його

видами (планування виробництва, маркетингу, фінансів, інвестицій тощо). Через кадрове планування відбувається вплив на такі аспекти кадрової роботи, як: потреба в персоналі; робота з прийому на роботу та заміщення вакансій, у тому числі навчання; звільнення від непотрібної праці; витрати на оплату праці та ін.

Управління персоналом повинно забезпечувати сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі здібності співробітників, розвиваються їх здібності. У результаті люди повинні отримувати задоволення від виконаної роботи та суспільне визнання їхніх досягнень. Широко поширеним засобом впливу працівника на розвиток трудових відносин є мотивація праці, яка передбачає: систему винагород, матеріального і морального заохочення; збагачення змісту праці, підвищення інтересу до праці; розвиток кадрів, забезпечення можливостей підвищення кваліфікації, планування кар'єри; поліпшення соціально-психологічного клімату в організації шляхом зміни стилю керівництва, умов найму та роботи, сприяння індивідуальної та групової ініціативи, творчості та саморозвитку; активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках та статутному капіталі фірми тощо. Мотивація дозволяє вирішувати такі проблеми, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці та мотивація в мобільності (насамперед професійної), що забезпечує систематичний розвиток навичок.

В менеджменті виділяють наступні види мотивації:

- Нормативна мотивація являє собою безпосередній вплив на особистість працівника і його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладів та інше;
- Примусова мотивація — ґрунтується на використанні влади і загрозі погіршення задоволення будь-яких потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог;
- Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівника варіантом впливу не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

Результатом ефективного управління персоналом є зосередження зусиль працівників на виконанні завдань та досягнення цілей, визначених стратегією організації, забезпечення ефективного використання інтелектуальних та фізичних можливостей працівників, реалізацію їх потенціалу, підвищення якості життя, зміцнення трудових відносин у дусі співробітництва та покращення морального клімату, досягнення взаємної вигоди індивідів професійних та соціальних груп персоналу організації, формування у працівників необхідних для організації інтересів та поведінки з метою інтеграції очікувань організації з їх інтересами. Кінцева мета роботи з персоналом – забезпечення максимального зближення очікувань організації та інтересів працівника, пов'язаних із професійною діяльністю.

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рис. 1.1.

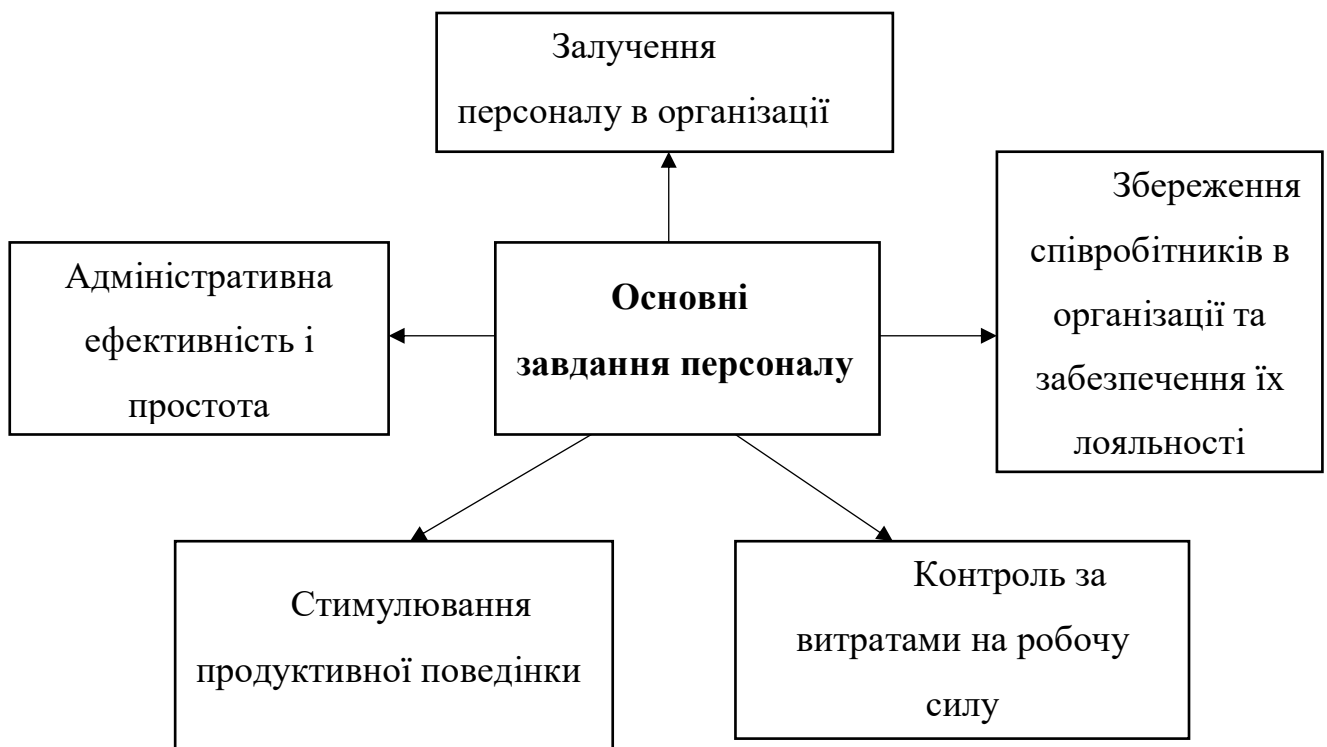


Рис. 1.1. Основні завдання мотивації персоналу

Розглянемо докладніше, у чому кожна з наведених завдань:

1) Залучення персоналу до організації. Фірми конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні задля досягнення стратегічних цілей. У цьому сенсі система мотивації перш за все має бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні організації;

2) Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода у організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати переходити на інші фірми. Для уникнення звільнення працівників, на професійне навчання та розвиток яких організація витратила певні кошти та є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним із головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою. Чинниками, що визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного зростання; керівництво (здатність керівника надати як технічну, і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); товариші по службі (ступінь технічної грамотності товаришів по службі та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи. Очевидно, що дефіцит будь-якого (або кількох) факторів можна частково компенсувати за рахунок інших.

3) Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши та утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно дбати про підвищення результативності та ефективності їхньої діяльності.

Говорячи про результативність співробітників, крім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Ув'язати цілі організації та завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління цілями.

З погляду ефективності заохочувати слід, насамперед, правильні дії співробітника, створені задля досягнення цілей організації та відповідають вимогам якості. Правильні дії, на які очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому у формі закріплених за ним посадових обов'язків.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників.

5) Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути доступна і зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

1.2 Реалізація стратегії: мотивація персоналу та підвищення ефективності стимулів

Практика свідчить про те, що стратегічні мотиваційні наміри створюються досить легко, тоді як розробка та реалізація конкретних довгострокових мотиваційних стратегій часто становить суттєві труднощі. Однак, незважаючи на ці труднощі, стратегічний підхід до мотивації персоналу необхідний як складова при розробці релевантного та цілісного набору політики та практики управління персоналом організації.

Формулювання стратегії мотивації персоналу спирається на ряд загальних закономірностей:

- Як правило, в більшості організацій не існує єдиної і чітко прописаної стратегії мотивації.
- Стратегія розвитку організації має істотний вплив на стратегію мотивації організації, що не виключає наявності інших впливових факторів.
- Вибір стратегії мотивації знаходиться під впливом комплексу компромісів і поступок зі сторони керівництва та персоналу організації.
- Значні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації можуть істотним чином змінити стратегію мотивації персоналу.
- Процес формування стратегії мотивації досить складно подальше його ускладнення не сприяє кращому його розумінню. Нерідко спостерігається значна невідповідність між дутерією і практикою стратегії мотивування.

Наприклад, здійснення такої мотивації як преміювання та виплата бонусів може стримуватися під тиском короткострокових вимог збільшення доходів організації, що може призвести до коригування самої стратегії мотивації.

Відповідно до теорії, формулювання стратегії мотивації має починатися як процес, тісно пов'язаний з формуванням загальної стратегії розвитку організації. Теоретично стратегія мотивації може, як впливати, так і піддаватися впливу стратегії розвитку організації. Однак на практиці частіше має місце останній варіант, коли стратегія мотивації визначається загальною стратегією розвитку організації. Послідовність формулювання та реалізації стратегії мотивації персоналу організації представляє собою певний ланцюг, першими ланками якої є аналіз події організації і діагностика, наступними – висновки та рекомендації щодо результатів діагностики і нарешті, заключними – планування дій та визначення результатів і вигод. Однак на практиці можуть спостерігатися деякі відхилення від наведеного алгоритму і тому є ряд причин. Якщо, наприклад, ситуація організації змінюється швидко, то повну діагностику провести практично неможливо. Плани дій бувають досить привабливі в теорії, але важкі в реалізації, виконанні. Непростими бувають розрахунки витрати потреб, пов'язаних з мотивацією персоналу. До того ж, не слід забувати, що стратегічне мотивування персоналу є скоріше способом думки, ніж кроковою процедурою. По суті, всі стратегії існують для тих людей, на яких вони надають вплив важливо, щоб члени організації розділяли загальну перспективу.

При всіх вище зазначених складностях, необхідність в чітких діях, в чіткій моделі при формулюванні стратегії мотивації персоналу організації очевидно і не викликає сумнівів. Вибір реалізації стратегії мотивації персоналу в кінцевому підсумку дозволяє: по-перше, налаштувати діючу структуру окладів персоналу з урахуванням цінності робочих місць посад для організації; по-друге, підвищити привабливість праці та корпоративну лояльність; по-третє, пов'язати результати праці підрозділів організації та співробітників з розмірами матеріальної і нематеріальної винагороди.

Використання системи заохочень та винагород є найголовнішою зброєю керівництва фірми у боротьбі за зацікавленість працівника у виконанні стратегічного

плану. Система заохочень і мотивації перетворюється в механізм, за допомогою якого виконання стратегії отримує емоційне забарвлення, виражене у формі особистої зацікавленості працівника. Заохочення стимулюють працівника робити самому все необхідне для досягнення виражених в стратегічному плані завдань.

Основним фактором, який фіксує увагу працівника на досягненні стратегічних цілей фірми, є матеріальна зацікавленість. Для того щоб матеріальна винагорода була достатнім стимулом для роботи, необхідно виконати наступні умови:

1. Грошова винагорода має становити основну частину всіх загальних виплат.
2. Система заохочень повинна розповсюджуватися на всіх керуючих і працівників, а не обмежуватися вищим управлінським апаратом.
3. Система заохочень повинна бути строго структурована і ретельно проаналізована.
4. Винагорода має бути пов'язана з досягненням тільки тих цілей, які визначені в стратегічному плані.
5. Кожен з досягнутих індивідуальних результатів роботи повинен включати в себе оцінку персонального внеску працівника.

Крім перерахованих вище моментів, досить складно рекомендувати для використання інші системи винагороди і заохочення. Слід тільки сказати, що виплати повинні бути безпосередньо пов'язані з оцінкою виконання стратегічного плану, яка б показала, що стратегія працює і її здійснення йде за визначеним напрямом.

Мотиваційному механізму оплати праці приділяється основна увага, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтримці трудової активності на належному рівні й зростанню продуктивності праці. До того ж, підприємство не може постійно збільшувати обсяг коштів на оплату праці в умовах кризи економіки країни. Тому застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасного зростання продуктивності праці. Насправді, в арсеналі будь-якого керівника є маса ідей, як заохочувати співробітників нематеріально, спираючись на їх основні потреби і при цьому витрачаючи мінімум коштів. Головне в нематеріальній мотивації - це увага до співробітників. Прояв своєї «культури подяки» працівникам за їх

працю. Подяка тут, звичайно, часто може мати чисто символічний характер. Щоб співробітники належним чином її оцінювали, їм необхідно вважати себе частиною компанії, повноцінними (нарівні з керівниками) членами команди, ототожнювати свої особисті інтереси і цілі з корпоративними. Очевидно, що активне залучення персоналу в життя компанії надзвичайно позитивно впливає на показники будь-якого бізнесу.

Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у ефективній роботі компанії. Прикладом нематеріального заохочення є:

1. Гуманізація праці. Класична програма гуманізації праці включає такі елементи, як: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя.

2. Право вибору і голосу. Давати можливість висловлювати свою думку щодо функціонування компанії, брати участь у вирішенні питань, а також вибирати способи заохочення на розсуд працівника.

3. Можливість зворотного зв'язку. Потрібно давати можливість працівникам висловитися - побажання, коментарі по організації роботи. Це може бути анонімно (корпоративний ящик для «листів», дошка з стікерами або просто крейдою) або відкрито – на нараді.

4. Навчання. Курси підвищення кваліфікації, стажування, семінари та конференції – дати можливість навчатись в межах країни, а також за кордоном в якості заохочення.

5. Заохочувальні корпоративні заходи. Можливість спілкування в позаробочий час, і на теми, які не стосуються роботи – явно покращить взаємовідносини та зміцнить дружню атмосферу між колегами та вищим рівнем керівництва. Їх легко можна пов'язати з корисними спільними заходами - благодійність, генеральне прибирання офісу або прилеглої території та інші.

Правильне застосування тих чи інших методів мотивації в умовах сьогодення дозволить роботодавцю підвищити рівень вмотивованості працівників у досягненні

кінцевих результатів роботи підприємства в цілому. Застосування різних технологій мотивації, тобто раціональна та ефективна комбінація обраних методів, дасть можливість скоротити тривалість періоду перетворення стимулів на мотиви. Системи мотивації і заохочення, що підтримують стратегію, - чудовий інструмент управління персоналом, який зобов'язує кожного нести відповідальність за свою діяльність. При нерозумному і недостатньому використанні даного інструменту страждає весь процес втілення в життя стратегії фірми. Рішення про збільшення заробітної плати, виплати заохочень, просуванні по службі, способах морального заохочення є ключовими інструментами кадрової політики фірми, яка генерує зацікавленість працівників.

Найуспішнішими менеджерами, які виконують стратегію, є ті, хто здатний забезпечити виконання підлеглими своїх обов'язків найкращим чином. Вони дозволяють працівникам брати участь в розробці стратегії і розуміти міру відповідальності за виконану роботу. Співробітники разом визначають найкращі шляхи виконання стратегії, а також намагаються зробити роботу цікавою і результативною, яка також буде приносити внутрішнє задоволення. У цьому випадку працівники будуть об'єднувати індивідуальні зусилля в командній або колективній роботі, шукати інші можливості, що забезпечують впровадження нових ідей і створення сприятливого клімату.

Фірми активно розробляють нові методи стимулювання, спрямовані на підтримку стратегії. До них можна віднести:

- Кожен працівник, включаючи президента фірми, отримує щотижневу премію (розмір якої визначається за рішенням керівництва) у випадку своєчасного приходу на роботу протягом всього тижня. Такий вид стимулювання повинен скоротити невиходи і запізнення на роботу, і підвищити продуктивність праці кожного співробітника.
- Японські фірми запровадили традицію робити щотижневі збори для того, щоб відзначити певних працівників за їх високі результати праці.

- Компанії практикують інформування про стан справ фірми на початку кожного робочого дня. Керівництво компанії вважає, що завдяки такому щоденному спілкуванню, зміцнюється єдність компанії.
- На деяких фірмах прийнято, що структурні підрозділи повинні самостійно визначати свої завдання і цілі, і проводити ретельний аналіз їх виконання.
- До методів стимулювання також відноситься заохочення конкуренції між працівниками фірми. Подібна система цілеспрямованої внутрішньої конкуренції виховує людей, які люблять змагатися і вдосконалюватися, а також підсилює азарт працівників і прагнення бути найкращим.

Використання стимулів - це найбільш потужний інструмент мобілізації колективу фірми для реалізації стратегії. Рішення про підвищення заробітної плати, премії, кар'єрне зростання, призначення на ключові позиції, заохочення і відзнаки – все це основні стимули, які дозволяють привернути увагу і посилити зацікавленість з боку працівників. Система стимулювання стає інструментом, за допомогою якого стратегія може здобути емоційну підтримку колективу. Завдяки стимулам співробітники зацікавлені в тому, щоб були досягнені поставлені цілі, які закладені в стратегічному плані.

Тісний зв'язок між стратегією і системою стимулювання найкраще досягається тоді, коли чітко сформульовані стратегічно важливі цілі, визначені відповідальні особи за їх виконання та терміни, а винагорода за досягнення результатів набуває форми контракту. З точки зору реалізації стратегії, вирішальним є, коли стратегічно важливі показники результативності стають основою для визначення методу стимулювання, оцінки результатів і самої винагороди. Кожен структурний підрозділ, кожен менеджер, кожна команда і робоча група, а в ідеальному випадку кожен працівник, повинен мати чітко визначені цілі, що відображають та піддаються вимірюванню процесу виконання стратегії, і відповідають за досягнення поставлених цілей.

Наприклад, для фінансових установ основним показником результативності може бути міра задоволеності їх клієнтів. Щоб підвищити зацікавленість службовців,

шкалу їх оплати пов'язують з оцінкою задоволеності клієнтів. Чим вища оцінка – тим вища заробітна плата працівників. Метою є перехід від принципу однакової оплати за однакоvu працю, до принципу однакової оплати за одиний результат. Для того, щоб оплата за результатами була ефективною, компанії зобов'язані детально і чесно зіставляти фактичні результати з узгодженими цільовими показниками. Кожен повинен знати, як розраховується його премія, і як індивідуальний результат вписується в загальні цілі фірми. Причини відхилення від мети слід ретельно проаналізувати, з'ясувати, в чому вони полягають - в поганій роботі індивіда або не залежних від нього обставин. Абсолютно недопустимо винагороджувати тих, хто працює неефективно. В загальному, працівники всіх рівнів повинні відповідати за виконання доручених їм розділів стратегічного плану, і повинні знати, що їх винагорода залежить від ступеня вкладу в реалізацію стратегії.

Підсумовуючи, заходи менеджера по реалізації стратегії повинні включати більше позитивних, ніж негативних елементів, так як люди краще і з великим ентузіазмом реагують на позитивні стимули, ніж на накази керівника. Проте якість і кількість стимулів залежать від складності завдання. Менеджеру не слід обмежитися розмовами з кожним про те, наскільки нові стратегічні методи і цілі важливі для майбутнього добробуту фірми. Як би сильно завдання не надихало, воно рідко забезпечить максимальні зусилля з боку працівників протягом довготривалого часу. Щоб добитись стійкої і дієвої прихильності мети, керівництво зобов'язане проявити винахідливість у розробці та застосуванні стимулів до праці, як моральних, так і матеріальних. Чим краще менеджер розуміє, що рухає підлеглими, і чим більше він покладається на ці стимули як на знаряддя реалізації стратегії, тим більша прихильність працівників до своєї ролі в стратегічному плані компанії.

Те, що працівник цінує, залежить від його потреб. Щоб людина була вмотивована на певну діяльність, потрібно його успіхи винагороджувати тим, що він цінує, і винагорода має бути пов'язана з цілями організації. При правильній мотивації, працівники компанії будуть відноситись до роботи, як до свого хобі, повністю віддаватись справі і старатись добитись максимальних висот, що, звичайно, позитивно відобразиться на розвитку всього підприємства

Чим краще підприємець розуміє, що рухає підлеглими і чим більше покладається на ці стимули в якості знаряддя реалізації стратегії, тим більша зацікавленість працівників в стратегічному плані розвитку компанії. Щоб добитись стійкої та діючої зацікавленості працівників у реалізації стратегії, керівництво зобов'язане проявити винахідливість в розробці, а також в застосуванні стимулів до праці, як моральних, так і матеріальних.

Вибір та реалізація стратегії мотивації персоналу організації веде до підвищення результативності та ефективності організації в цілому, прибутковості бізнесу та зниження витрат, підвищення результативності, ефективності та якості роботи підрозділів та кожного співробітника.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»)

1. Загальна характеристика економічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В останні роки одним із найбільш розвинутих секторів харчової промисловості є кондитерський сектор. Виробничі потужності цього сектора повністю забезпечують попит на кондитерську продукцію на внутрішньому ринку, а також формують значний експортний потенціал України. Так, у 2020 році вітчизняний ринок кондитерської продукції на 90-91% був забезпечений внутрішнім виробництвом. Відповідно, кондитерська галузь становить 3% ВВП держави, а на світовому ринку її частка досягає 1%, тобто 93 млрд доларів США[3]. Сьогодні на кондитерському ринку України присутній високий рівень конкуренції, а кількість підприємницьких структур, які функціонують в галузі складає понад 900 компаній.

Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (ДК 009:2010) кондитерські вироби розподіляється на такі класи:

- ✓ 10.71. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.
- ✓ 10.72. Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.
- ✓ 10.82. Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

В Україні спостерігається збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській галузі протягом останніх років. У 2019 році вони досягли 58,733 млрд грн, з яких 38,26% припадало на виробництво кондитерських виробів з какао, шоколаду та цукру. Структура ринку кондитерських виробів України за основними сегментами зображена на рисунку 2.1.

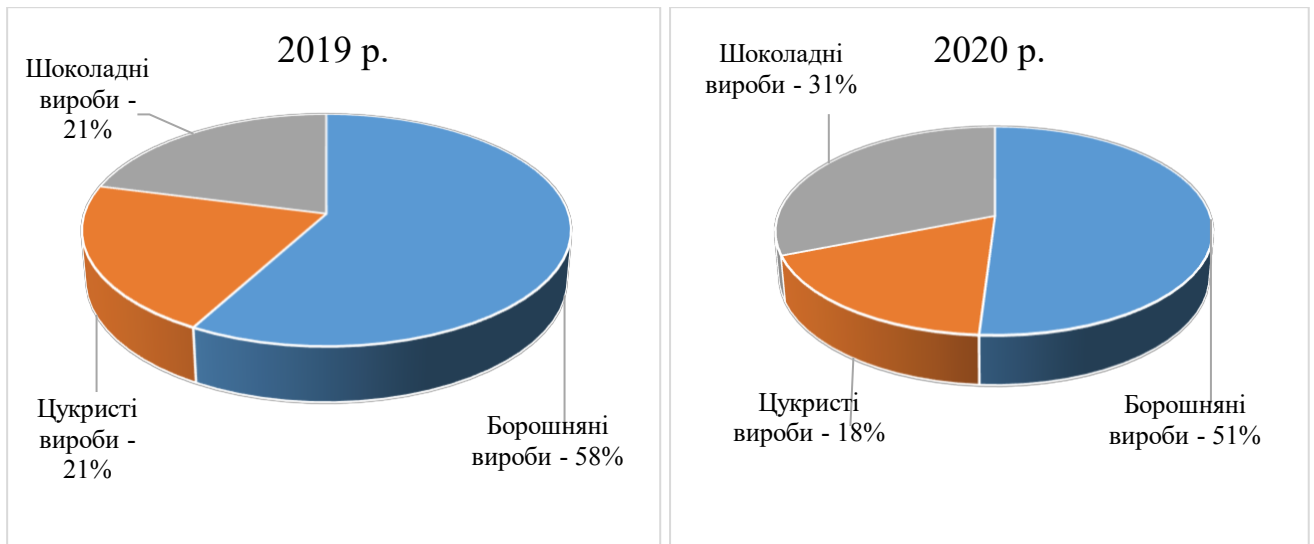


Рис. 2.1. Структура ринку виробництва кондитерської продукції в Україні у 2019 - 2020 рр. %

Джерело: побудовано автором на основі [5; 6]

Аналіз попиту на вітчизняному ринку кондитерських виробів показую його зростаючу динаміку, що в цілому формує позитивні перспективи для розвитку. Крім того, рівень споживання кондитерських товарів на душу населення становить лише 7,4 кг і за цим показником Україна займає восьме місце у світі [4].

Швидкий розвиток компаній на українському ринку стимулює насамперед відсутність мита на солодощі в ЄС. Саме тому, такі лідери ринку кондитерської продукції, як «ROSHEN», «KONTI GROUP» та «ABK» дуже активні у своїй політиці. Компанії використовують наявні можливості і експортують свої кондитерські вироби на зарубіжні ринки, зокрема в Китаї, Японії, Алжирі, США, Канаді, ОАЕ, Ізраїлі, країнах ЄС та СНД [1].

За результатами дослідження, яке проводиться міжнародним рейтинговим агентством Candy Industry до рейтингу «Global Top 100 Candy Companies» [9] за період 2018-2021 рр. постійно входили лише дві українські компанії – «ROSHEN» та «KONTI» (рис. 2.2).

Кондитерська корпорація «ROSHEN», як один із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, функціонує з 1996 року та входить до складу групи «Укрпромінвест». Так, за міжнародним рейтингом «Global

Top 100 Candy Companies – 2021» компанія увійшла до ТОП-30 кращих виробників кондитерської продукції, зайнявши у загальному рейтингу 29 місце у 2021 Global Top 100.

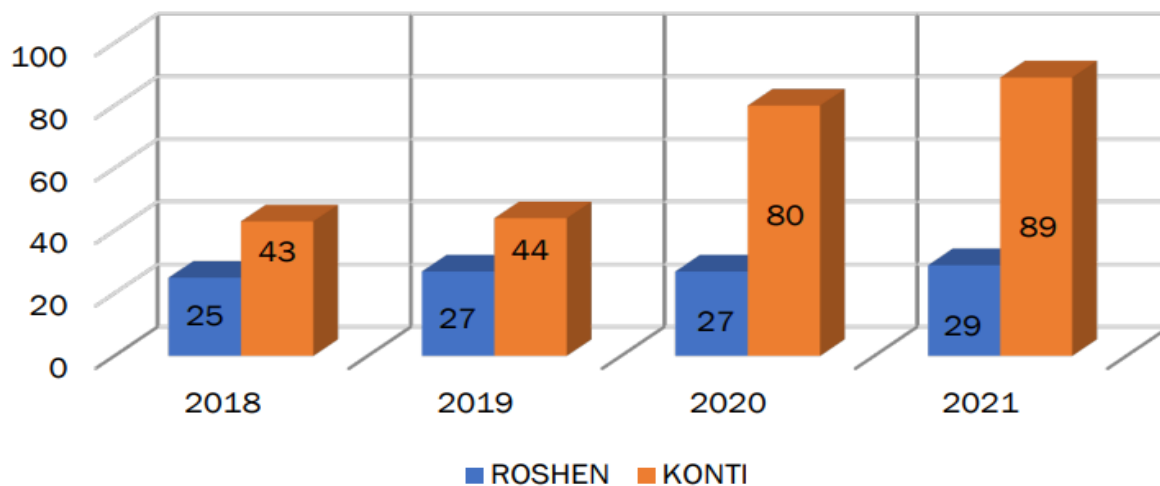


Рис. 2.2. Місце компаній «ROSHEN» та «KONTI» у міжнародному рейтингу «Global Top 100 Candy Companies» упродовж 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Корпорація «ROSHEN» має у своєму складі 8 фабрик, на яких працює більше 10 тис. працівників, а також 71 магазин в 11 містах. У 2020 році загальний обсяг виробництва кондитерської продукції дорівнював 17,4 млрд грн.

Компанія «KONTI» була заснована в 1997 році та сьогодні належить до п'ятірки найбільших компаній-лідерів кондитерської галузі. Відповідно у рейтингу «Global Top 100 Candy Companies – 2021», «KONTI» значно поступається «ROSHEN» і займає 89 місце [9].

Однією із найстаріших фабрик корпорації «ROSHEN» є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка розпочала власну діяльність ще у 1994 році.

Компанія здійснює свою діяльність відповідно до сформованих цінностей – якість та інновації:

✓ виділяючи якість, підприємство прагне заявити про відповідність кондитерської продукції найвищим стандартам, що досягається завдяки застосуванню новітніх технологій, впровадженню систем управління якістю та

безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та IFS, що підтверджується відповідними сертифікатами;

✓ щодо інновацій – то це прагнення товариства не тільки постійно створювати нові оригінальні продукти з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів, а й вдосконалювати процес виробництва з метою оптимізації природних ресурсів

✓ підкреслення спадковості, багатого досвіду кращих кондитерів попередніх поколінь, який шанується в компанії та застосовується у процесі виробництва [6].

Предметом діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є:

– виробництво та реалізація кондитерських виробів, широкої лінійки напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення;

– організація всіх видів торгівлі, в тому числі роздрібною, оптовою, фірмовою, комісійною;

– комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, а також здійснення бартерних та лізингових операцій;

– торговельна діяльність у сфері оптової та роздрібною торгівлі через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини;

– здійснення маркетингових досліджень з питань формування попиту населення на товари широкого вжитку та асортименту товарів, оцінки його впливу на виробничо-збутову діяльність підприємств-виробників;

– надання торговельно-посередницьких, посередницьких, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, експедиційних, складських та інших послуг громадянам та суб'єктам господарської діяльності тощо.

Основним видом діяльності товариства є виробництво близько 350 видів високоякісних кондитерських виробів (шоколад, какао та цукрові кондитерські вироби; торти, крекери, тістечка, печиво, сухарі, пироги та інші борошняні

кондитерські вироби; хліб та хлібобулочні вироби; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого і тривалого зберігання) тощо.

Так, за результатами діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році було виготовлено 29 840 тон основних видів кондитерської продукції. Структурний аналіз показує, що найбільша частка виробництва припадає на печиво – 46,22%, на крекер – 27,75%, а найменша – на шоколадні цукерки (2,21%) (рис. 2.3).

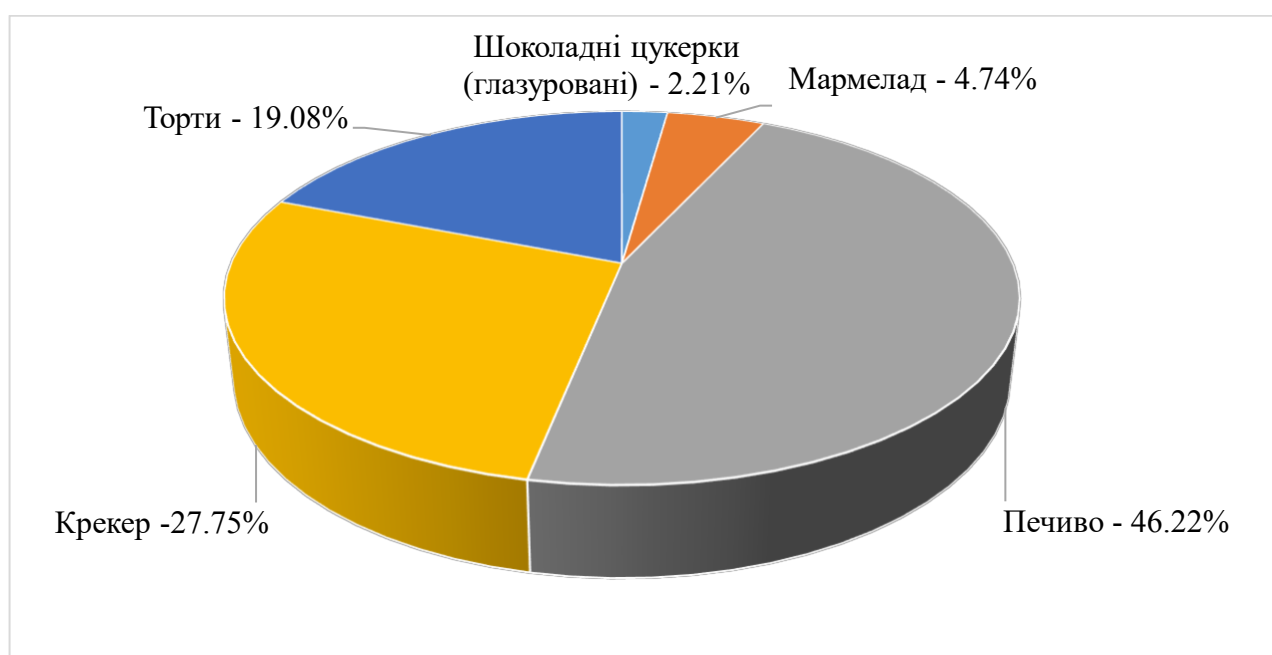


Рис. 2.3. Структура обсягів виробництва основних видів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Конкурентними перевагами продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є її якість, безпечність та широкий асортимент. Важливим є й сприятлива цінова політика компанії – один із ключових фактором успіху бізнесу, яка в основному формується для задоволення цінностей споживачів.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовується функціональна організаційна структура управління (рис. 2.4). Виробничий процес на підприємстві організовано за допомогою цехової структури у складі 6 основних цехів (цукерковий; гофрокартонажний; 2 цехи цукеркових; електроцех;

шоколадний) і 5 допоміжних цехів (компресорна; цех печива та сухарів; котельня; бісквітний; механічна майстерня, вафельний цех).

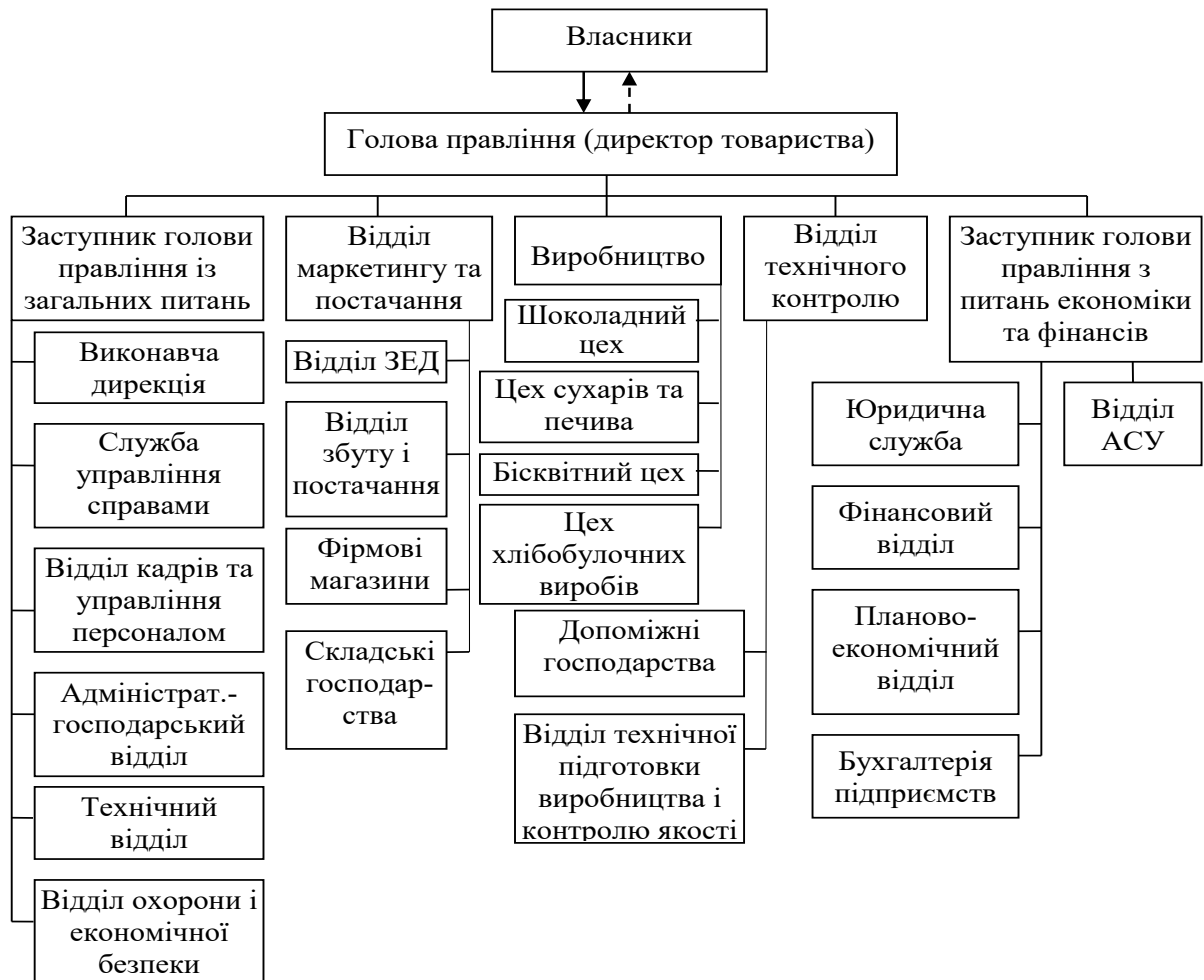


Рис. 2.4. Організаційна структура управління
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Керівництво виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюють досвідчені фахівці, що мають навички і репутацію в сфері промислового виробництва.

Варто зазначити, що кондитерська продукція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виготовляється і продається в основному великим супермаркетам та оптовим фірмам, що займаються торгівлею кондитерськими виробами. Тобто, найбільшими споживачами продукції підприємства є такі

торговельні мережі, як: супермаркет «Велика Кишеня», оптово-роздрібний магазин «Фуршет», супермаркет «Сільпо», ТОВ «Еко», «АТБ маркет», ТД «Ліко» тощо.

З метою здійснення підприємницької діяльності підприємство володіє майном, котре належить йому на правах власності. Усе майно підприємства відображене у балансі та становить його активи. Так, у 2020 році вартість майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що перебувало у розпорядженні підприємства дорівнювала 3 001 846 тис. грн. У порівнянні з 2019 роком його вартість збільшилася на 1 602 330 тис. грн, тобто на 114,5%. Таке зростання було зумовлене зростанням на 1 416 219 тис. грн необоротних активів підприємства. У структурі майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020 рр. переважала частка необоротних активів (рис. 2.5).

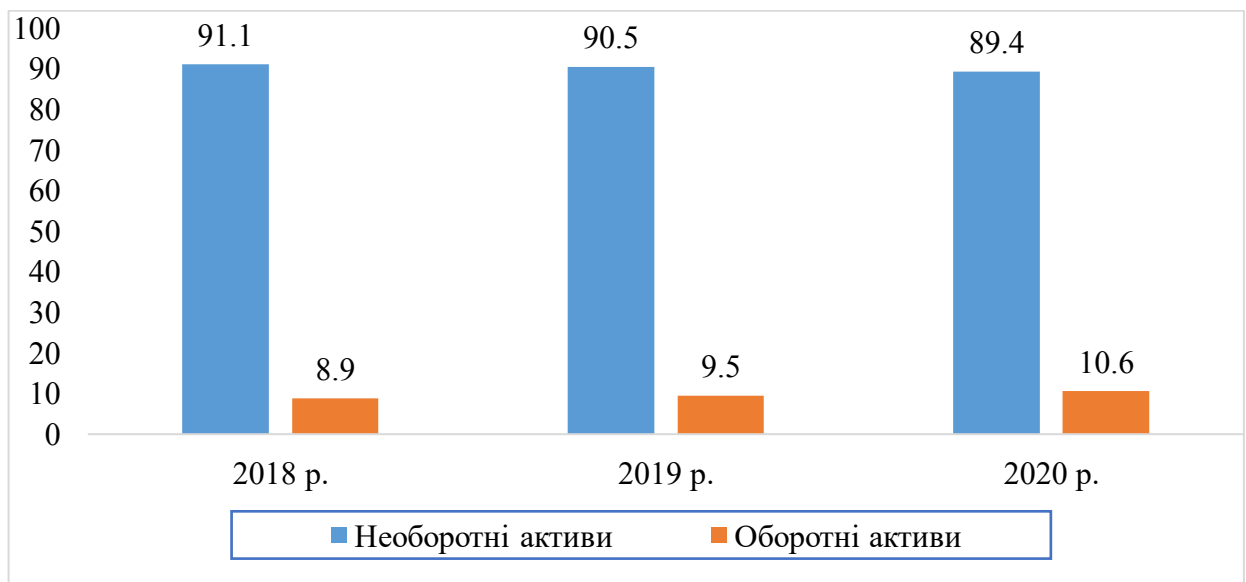


Рис. 2.5. Структура майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2020 р. частка необоротних активів у загальній вартості майна, яке належало підприємству складала 91,1%, а їх вартість дорівнювала 903 759 тис. грн. Оборотні активи вартістю 87 965 тис. грн у 2018 році займали 8,9% майна підприємства. У 2020 році структура майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» змінилася, зокрема, частка необоротних активів зменшилась до 89,4%, а частка оборотних активів, відповідно, зросла до 10,6%.

Використовуючи бухгалтерську звітність підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», визначимо зміни фінансово-економічному стану підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників
діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
у 2018-2020 рр.,**

Показники	Роки			Відхилення: (+,-)			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				тис. грн	%	тис. грн	%
Виготовлено продукції, тис. т	27 040	24 447	29 957	-2 593	9,6	5 510	22,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	373 344	470 093	638 817	96 749	25,9	168 724	35,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	318 238	393 995	556 236	75 757	23,8	162 241	41,2
Валовий прибуток, тис. грн	55 106	76 098	82 581	20 992	38,1	6 483	8,5
Валовий прибуток на 1 т виготовленої продукції, грн	2,04	3,11	2,76	1,07	52,5	-0,35	-11,3
Інші операційні доходи, тис. грн	2 582	6 768	1 840	4 186	162,1	-4 928	-72,8
Адміністративні витрати, тис. грн	29 950	34 322	42 484	4 372	14,6	8 162	23,8
Витрати на збут, тис. грн	4 568	5 794	6 629	1 226	26,8	835	14,4
Інші операційні витрати, тис. грн	11 283	35 072	42 247	23 789	210,8	7 175	20,5
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	11 887	7 678	-6 939	-4 209	-35,4	-14 617	-190,4
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	1 952	1 506	2 096	-446	-22,8	590	39,2
Чистий прибуток, тис. грн	11 125	8 330	5 257	-2 795	-25,1	-3 073	-36,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як показують дані табл. 2.1, результатами діяльності підприємства за рік, що закінчився 31.12.2018 року, фінансовий результат до оподаткування склав 13077 тис. грн прибутку, що на 9181 тис. грн більше, ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому, прибуток від провадження основної діяльності Товариства в 2018 році склав 5109 тис. грн проти 4404 тис. грн попереднього року.

Разом з тим, інші операційні доходи в 2018 році збільшились в порівнянні з минулим роком на 114139 тис. грн, а інші операційні витрати зменшились на 17436 тис. грн. Причиною такого збільшення показників стало збільшення прибутку від реалізації послуг переробки давальницької сировини на 71400 тис. грн, проти попереднього року, та в звітному періоді дохід від реалізації орендних послуг склав 41277 тис. грн. тоді як в минулому періоді дохід від реалізації орендних послуг складав – 14511 тис. грн, зменшення операційних витрат пов'язане із зменшенням реалізації основних засобів підприємства.

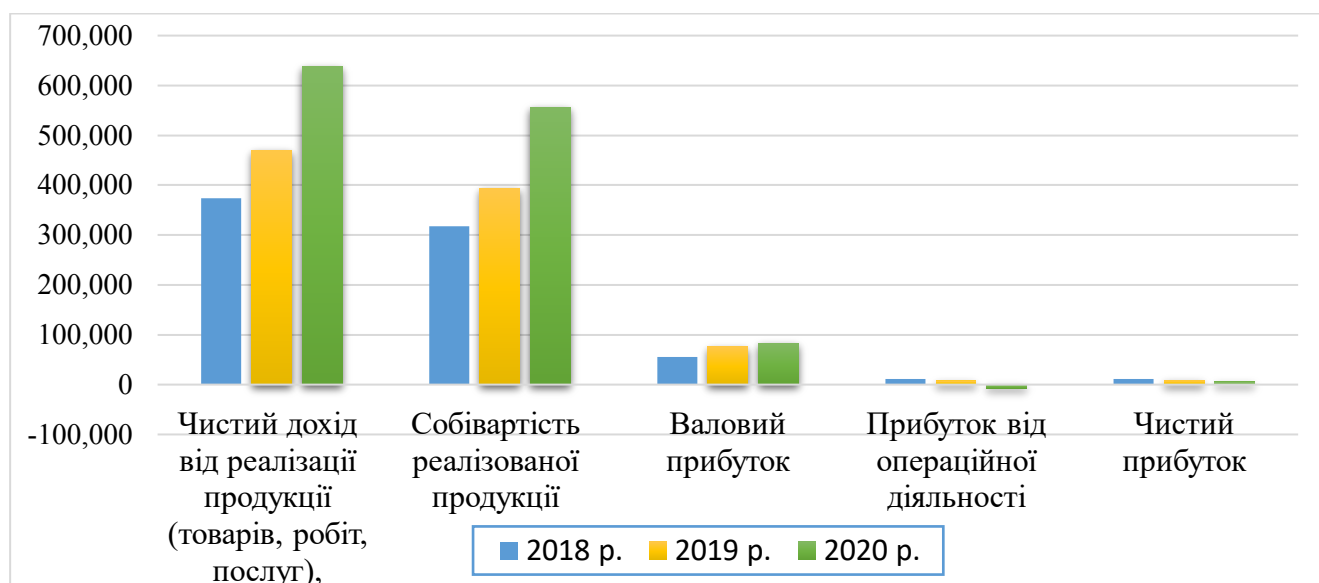


Рис. 2.6. Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.1

Як показують дані рис. 2.6, чистий прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 р. збільшився на 3480 тис. грн у порівнянні з 2019 роком. Прибуток від звичайної діяльності у 2020 р. склав 4844 тис. грн на відміну від 2019р., коли він становив 1844 тис. грн. Загалом за 2020 рік прибутки підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значно підвищилися у порівнянні з 2019 роком.

Таким чином, аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка динаміки основних його фінансових показників, дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан компанії є стійким.

Так, проведені розрахунки детально й всебічно характеризують надійність підприємства як ефективного бізнес-партнера з постачальниками, покупцями, найманими працівниками, власниками, державою та іншими особами, що свідчить про ведення ефективної господарської діяльності.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу фірми

Основними факторами соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності фірми є кадровий потенціал та ефективна система мотивації праці. Формуванню стратегії розвитку фірми повинен передувати аналіз забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів персоналом.

Кадровий потенціал фірми розглядається як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, які володіють вміннями та навичками забезпечувати досягнення стратегічних цілей фірми.

Для проведення аналізу складу і структури кадрового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливим є розподіл працівників фірми за ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій. Аналіз кількісного складу персоналу фірми, який охоплює штатних та позаштатних працівників представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількісного складу персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 роки, осіб

Показники	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність штатних працівників	744	797	906	53,0	109,0	7,1	13,7
Середня чисельність позаштатних працівників	2	0	0	-	-	-	-
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	29	29	34	-	5	-	17,2

Джерело: складено автором на основі [6]

З даних, представлених у таблиці 2.2 можна сказати, що у 2020 році середньооблікова чисельність штатних працівників в порівнянні з 2018 роком зросла на 13,7%. Щодо чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, то у 2020 році цей показник збільшився на 5 осіб, тобто на 17,2 % порівняно з 2019 роком.

Аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється для характеристики персоналу за кількома параметрами. У таблиці 2.3 представлені дані, що характеризують кадровий склад в залежності від відпрацьованого стажу.

Таблиця 2.3

**Динаміка персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
в залежності від трудового стажу за 2018-2020 рр.**

Трудовий стаж	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
до 2 років	97	124	203	27	79	127,8	163,7
від 2 до 5 років	109	124	136	15	12	113,8	109,7
від 5 до 10 років	178	181	186	3	5	101,7	102,8
від 10 до 20 років	209	213	220	4	7	101,9	103,3
понад 20 років	151	155	161	4	6	102,6	103,9

Джерело: розраховано автором на основі [6]

Розподіл працівників за стажем показує, що у 2018 році на підприємстві домінували працівники із стажем від 10-20 років – 209 осіб, а також працівники, що відпрацьовували від 5 до 10 років, їх чисельність складала 178 осіб. Проте, у 2020 році внаслідок прийняття на роботу 159 нових співробітників, зросла чисельність осіб що працюють до 2 років до 203 особи.

Важливою характеристикою кадрового потенціалу підприємства є розподіл персоналу в залежності від віку, який ілюструє рис. 2.7. Отже, у 2020 році на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» чисельність працівників у віці до 30 років дорівнювала 298 осіб); від 30 до 50 років – 510 осіб); від 50 до 70 років – 98 осіб.

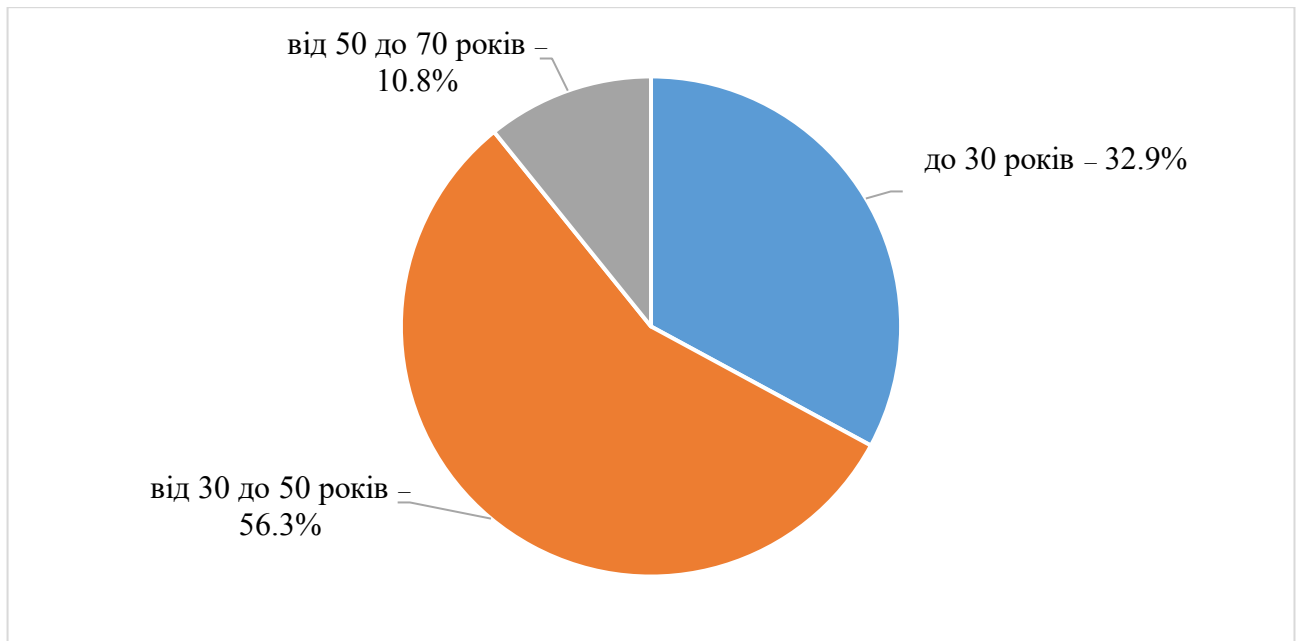


Рис. 2.7. Структура персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залежно від стажу, 2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3

На наступному етапі доцільно охарактеризувати персонал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за рівнем освіти (табл. 2.4).

Як показують дані таблиці, рівень освіти є високим, оскільки за аналізований період найбільша питома вага припадає на працівників з повною вищою освітою (48,6%), також значна частка (40,1%) припадає на робітників зі спеціальною професійною підготовкою. Разом з тим, питома вага працівників зі спеціальною професійною підготовкою робітників зменшилася на 4,2 %, а працівників з повною вищою освітою (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») збільшилася на 9,7 % з чисельністю 396 осіб.

Варто відзначити, що між освітою і плинністю кадрів існує взаємозв'язок. Адже з підвищенням освітнього рівня працівників спостерігається скорочення рівня плинності. Рівень плинності кадрів – одне з найбільш показових критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати як позитивне явище, так і негативне. Це зумовлено тим, що, по-перше, розширюються можливості працівника і збільшується його здатність до адаптації, а, по-друге,

оновлюється колектив підприємства, який забезпечує впровадження нових креативних ідей.

Таблиця 2.4

**Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 рік		2019 рік	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
Середня освіта	9	1,2	9	1,1
Спеціальна професійна підготовка робітників	314	42,2	320	40,1
Неповна вища освіта (заклади вищої освіти I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»)	85	11,4	74	9,3
Базова вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	7	0,9	7	0,9
Повна вища освіта (заклади вищої освіти III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	330	44,3	396	48,6
Разом	744	100	797	100

Джерело: складено автором на основі [6]

Найбільш вагомим етапом в аналізі забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху і динаміки, оскільки стабільність складу кадрів на підприємстві є суттєвою передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва в цілому.

Аналіз руху персоналу підприємства здійснюється на підставі показників, представлених на рис. 2.8.

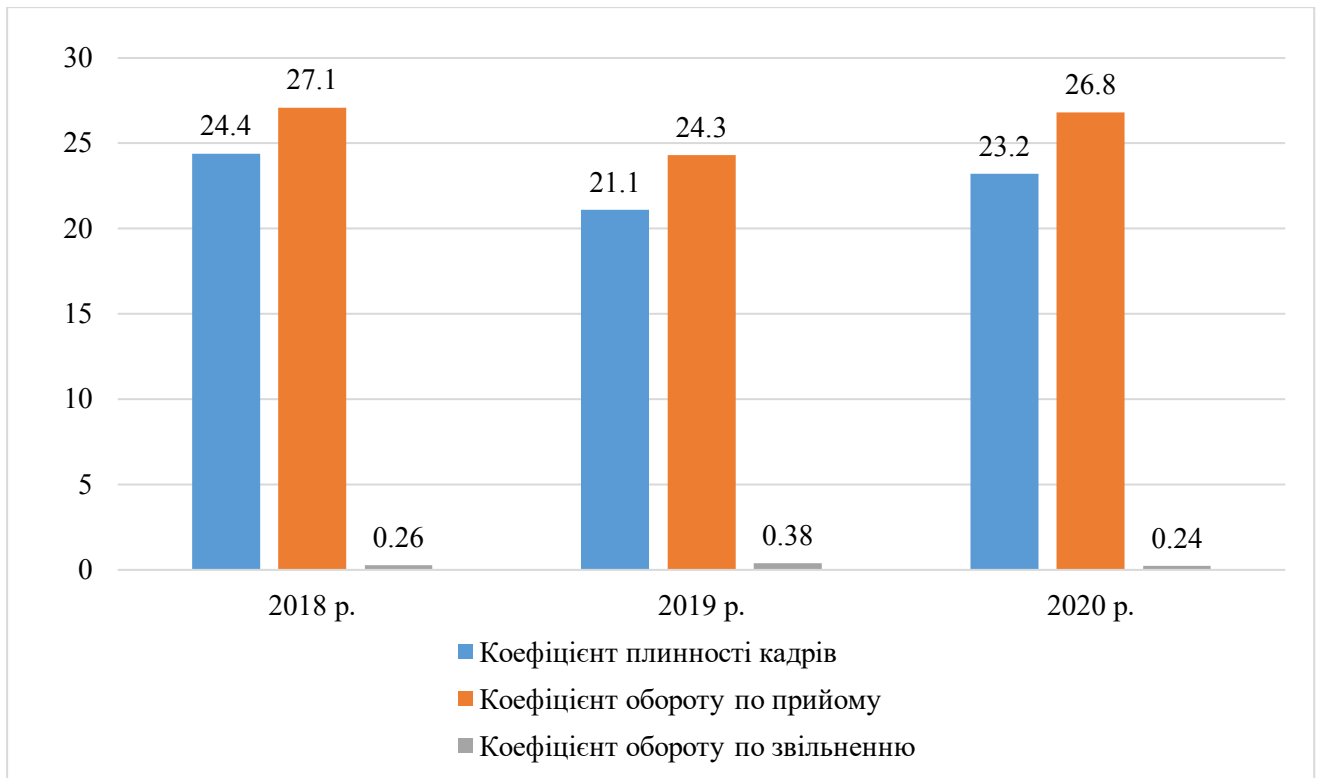


Рис. 2.8. Динаміка показників руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

З даних рисунка видно, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» існує плинність кадрів, це показує коефіцієнт плинності робочої сили, який у 2020 році дещо нижчий ніж в 2019 році, отже, знижується стабільність робочого персоналу. Дана обставина свідчить про те, що на підприємстві немає політики, спрямованої на збереження робочої сили. При аналізі змінюваності кадрів важливо оцінити тенденцію зміни якості персоналу із стратегічними установками, визначеними керівництвом.

Отже, необхідно відзначити, у 2018-2020 рр. на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спостерігається поступове збільшення чисельності персоналу. Це свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність, створює нові робочі місця внаслідок зростання виробничої програми.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організовується безліч внутрішніх подій та різноманітних мотиваційних програм, надаються пільги та

створюються умови для кар'єрного зростання, в яких мають можливість брати участь усі працівники не залежно від посади, віку, статі та національності.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створюються умови для розвитку hard skills працівників, що створює додаткові можливості для їх професійного та особистісного зростання. З метою збільшення колективу висококласних спеціалістів відкрито програму навчання, успішне завершення якої дає можливість потенційним кандидатам працевлаштуватися на підприємство. Для різних груп співробітників створюються сприятливі умови для їхнього розвитку. Навчальні програми містять як аудиторні заняття, так і електронні курси, які передбачають самостійне освоєння матеріалу. Створені на підприємстві електронні платформи дозволяють проходити навчання та зберігають усі дані кожного співробітника.

Саме тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розроблений навчальний проєкт «Школа майстрів». Програма охоплює два напрями: для зовнішніх кандидатів для підготовки майстра-технолога та внутрішніх співробітників, які працюють на цій посаді.

Програма для зовнішніх кандидатів включає 2 блоки: 1) блок теоретичного навчання (161 год); 2) блок практичного навчання на виробництві (35 робочих змін). Важливою складовою формування кадрового потенціалу підприємства є адаптація нових працівників, а також забезпечення комфортного вливання в колектив і швидке пристосування до професійної діяльності.

Варто зазначити, що Корпорація «ROSHEN» у своїй політиці активно працює в напрямку професійного менеджерського навчання для керівників. В компанії діє 2-х модульна програма, яка допомагає менеджерам вдосконалювати свої управлінські якості. За підсумками оцінки компетенцій в рамках Щорічної оцінки, яка проводиться в компанії, всі працівники додатково проходять навчання. Його метою є підвищення професійних здібностей, розвиток корисних навичок та опанування нових знань. Для виховання командного духу та підвищення продуктивності в компанії постійно організовуються корпоративні тренінги [6].

Враховуючи тенденції останніх років, а також можливість виходу на світові ринки, велика увага в компанії приділяється вивченню іноземної мови. Для цього організуються корпоративні заняття з англійської мови, які працівники мають можливість регулярно відвідувати. Навчання відбувається за прогресивними методиками із залученням професійних викладачів.

З метою оновлення кадрового складу, компанія регулярно запрошує студентів та випускників закладів вищої освіти на оплачуване 6-місячне стажування «ДО ВЕРШИН З РОШЕН» за напрямками «Маркетинг» та «Фінанси».

2.3. Оцінка системи винагороди персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основою поведінки та активізації зусиль працівників підприємства, які спрямовані на підвищення результативності своєї діяльності, є мотивація праці. Для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Сформована система винагороди персоналу повинна розвивати почуття належності до свого підприємства.

Аналізуючи стан мотивації праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», варто відзначити кадрову політику підприємства, яка в значній мірі спрямована на забезпечення ефективності управління та використання кадрового потенціалу на підприємстві відсутній окремий функціональний підрозділ для розробки ефективної мотиваційної моделі, використання якої допомогло у досягненні високих результатів діяльності на підприємстві. Разом з тим, функціональні обов'язки для розробки та впровадження окремих мотиваційних механізмів розподілені між такими службами, як: відділ кадрів, бухгалтер по заробітній платі, відділ охорони праці та безпеки.

На усіх підприємствах винагорода за працю має як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форми. При цьому основна роль у стимулюванні

праці належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах тощо [8].

Безперечно, що і на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» заробітна плата відіграє важливу роль у системі винагород. На підприємстві використовується погодинна система оплати праці із застосуванням матеріальних заохочень (премій). Згідно з табелем робочого часу нараховується заробітна плата та виплачується із фонду оплати праці. На підприємстві діє Положення про оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», відповідно до якого:

- керівникам та спеціалістам виплати здійснюються відповідно до заробітної плати за штатним розкладом, затвердженим керівником;
- працівникам виробничих цехів заробітна плата виплачується вчасно відповідно до тарифних ставок за регулярним графіком;
- доплати за нічні зміни здійснюються у розмірі 20% від тарифної ставки (посадового окладу); 4) за роботу понаднормово, у вихідні та святкові дні оплата здійснюється відповідно КЗпПУ;
- при об'єднанні професій (обов'язків), виконанні обов'язків тимчасово відсутніх працівників, здійснюються доплати до тарифних ставок (посадових окладів) у розмірі від 50% до 70%.

Заробітна плата на підприємстві нараховується працівникам за погодинною тарифною ставкою, розмір якої щороку підвищується. Розмір оплати праці є диференційованим і залежить від штатного розпису, ставок в залежності від спеціальності, посади та кваліфікації працівника. На підприємстві відсутня заборгованість по оплаті праці, оскільки заробітна плата виплачується працівникам щомісячно з 10 по 16 число наступного місяця з авансуванням до 23 числа. Розмір авансу дорівнює не більше 40% від тарифу.

Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020рр. відображено в табл. 2.5.

**Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці
на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020рр.**

Показники	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	373 344	470 093	638 817	96 749	168 724	25,9	35,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	318 238	393 995	556 236	75 757	162 241	23,8	41,2
Фонд оплати праці, тис. грн	180 422,0	224 386,3	312 926,7	43 964,3	88 540,4	24,4	39,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	744	797	906	53	109	7,1	13,7
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	242,5	281,5	349,8	39	68,3	16,1	24,3
Рівень фонду оплати праці у доході, %	48,33	47,73	48,99	-0,6	1,26	-1,2	2,6
Частка фонду оплати праці у собівартості, %	56,69	56,95	56,26	0,26	-0,69	0,5	-1,2

Джерело: розраховано і складено автором на основі звітності підприємства

За розрахунками, наведеними в таблиці 2.5 спостерігаємо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. збільшилась на 168 724 тис. грн., або на 35,9% і становить 638 817 тис. грн.; відповідно збільшилася собівартість реалізованої продукції збільшилась на 162 241 тис. грн., тобто на 41,2%. Аналіз фонду оплати праці показує його зростаючу динаміку з 180 422,0 тис. грн у 2018 р. до 312 926,7 тис. грн у 2020 році. Так, у 2020 р. показник фонду оплати праці зріс на 39,5% порівняно з попереднім роком. Щодо середньооблікової чисельності працівників, то у 2020 р. становила 906 осіб, тобто зросла на 109 осіб порівняно з 2019 роком.

У 2020 р. середньорічна заробітна плата одного працівника на підприємстві дорівнювала 349,8 тис. грн, що на 24,3% більше 2019 року. Можемо зробити висновки, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» упродовж 2018-2020рр. відбулися позитивні зміни у сфері оплати праці, що підтверджується її значним зростанням. На нашу думку, це один із найефективніших мотиваційних факторів у системі винагороди.

Важливими показниками при оцінюванні діючої системи оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є рівень фонду оплати праці у чистому доході та частка фонду оплати праці у собівартості. Дані показники характеризують частку у чистому доході підприємства й собівартості його реалізованої продукції, яка припадає на витрати на оплату праці. На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ці показники зманювалися нестабільно, що ілюструє рис. 2.9.

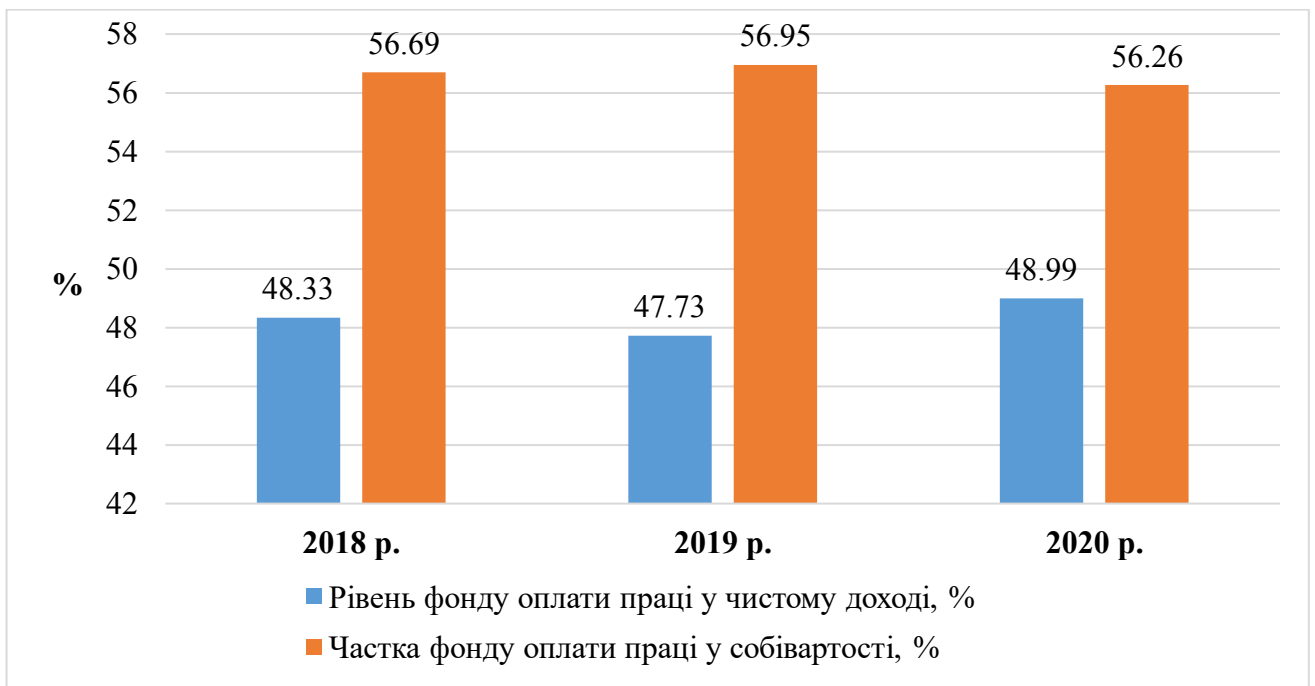


Рис. 2.9. Динаміка фонду оплати праці у собівартості та чистих доходах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Для детального аналізу системи матеріального стимулювання праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розглянемо аналіз співвідношення

темтів зростання середньорічної заробітної плати і продуктивності праці. Метою даного аналізу є співвідношення за аналізований період середньорічної заробітної плати і продуктивності праці одного працівника та характеристика забезпечення випередження темтів зростання продуктивності праці.

Ефективність використання витрат на оплату праці можна проаналізувати шляхом розрахунку впливу зміни обсягу товарної продукції, продуктивності праці, середньої заробітної плати на розмір абсолютного відхилення витрат.

Дані для проведення такого аналізу та результати розрахунків представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників праці та її оплати на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018 – 2020 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	373 344	470 093	638 817	96 749	168 724	25,9	35,9
Фонд оплати праці, тис. грн	180 422	224 386	312 927	-43 964,3	88 540,4	24,4	39,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	744	797	906	53,0	109,0	7,1	13,7
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	242,5	281,5	349,8	124,3	39,0	31,7	16,1
Продуктивність праці, тис. грн	501,8	589,8	705,1	88,0	115,3	17,5	19,5

Джерело: розраховано і складено автором на основі [6]

За даними таблиці 2.6, продуктивність праці характеризується стабільною тенденцією до зростання. Так, у 2018 році цей показник дорівнював 501,8 тис., а у 2020 році зріс до 705,1 тис. грн, тобто на 40,5%. Порівняно з 2019 роком показник продуктивності праці зріс на 19,5%.

Однією з умов зниження витрат заробітної плати на виробництво продукції, зниження її собівартості та збільшення внутрішніх нагромаджень є випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням середньорічної заробітної плати. Недотримання цієї умови призводить до перевитрат фонду оплати праці і викликає зростання собівартості продукції.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підвищення середньорічної заробітної плати випереджає зростання продуктивності праці. Більш детально тенденції зміни продуктивності праці на підприємстві упродовж 2018-2020рр. представлено на рис. 2.10.

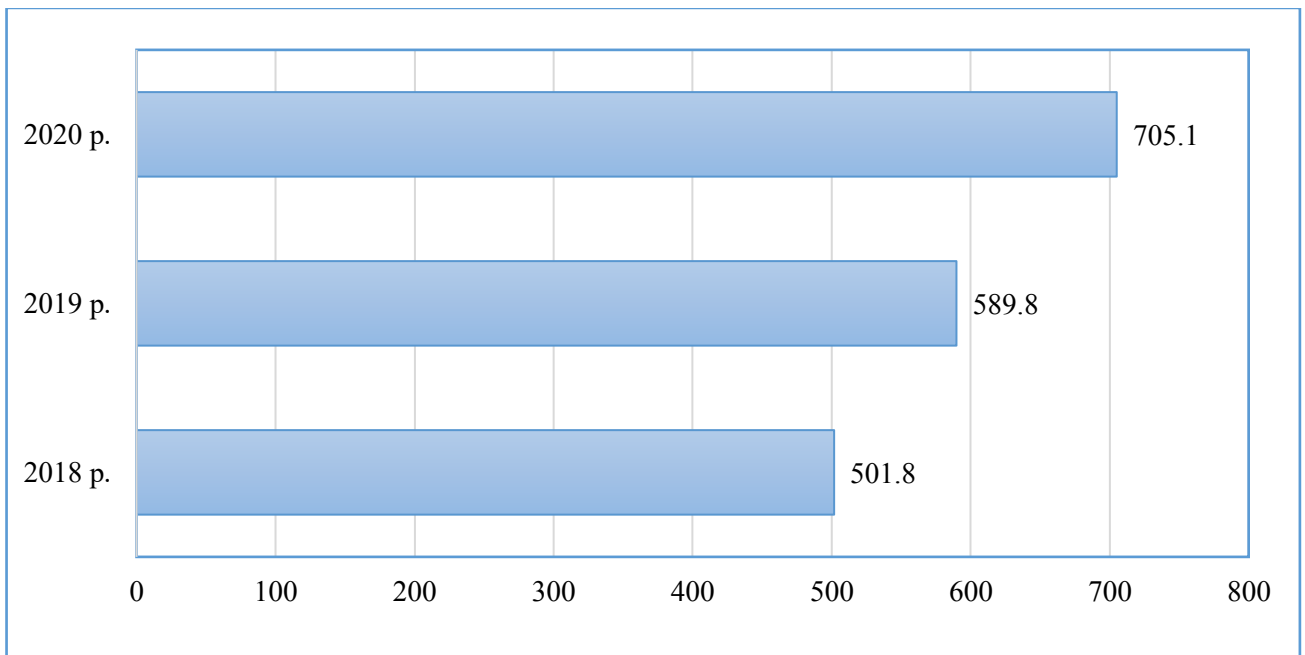


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.6

Для визначення безпосереднього впливу зміни чисельності працюючих та їх продуктивності на показник обсягу виготовленої продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. та у 2020 р. з 2019р. скористаємось моделлю 2.3., наведеної в додатку А:

$$\Delta Q_{\text{ч}(2019-2018)} = (797 - 744) \times 501,8 = 26\,595,4 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta Q_{\text{пп}(2019-2018)} = (589,8 - 501,8) \times 797 = 70\,136 \text{ тис. грн,}$$

$$Q_{ч(2020-2019)} = (906 - 797) \times 589,8 = 64\,288,2 \text{ тис. грн,}$$

$$\Delta Q_{пп(2020-2019)} = (705,1 - 589,8) \times 906 = 104\,461,8 \text{ тис. грн}$$

Провівши відповідні розрахунки, варто зазначити, що зростання чисельності працівників у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 53 особи. зумовило зростання обсягу виготовленої продукції на 26 595,4 тис. грн, а от зростання продуктивності праці на 88 тис. грн показує збільшення обсягу виготовленої продукції на 70 136 тис. грн. У 2020 р. порівняно з 2019 р. зростання чисельності персоналу привело до збільшення ефективності діяльності на 64 288,2 тис. грн, а зростання продуктивності праці – на 104 461,8 тис. грн.

Проведений аналіз показує, що для підвищення продуктивності праці працівників більш ефективний метод збільшення обсягів виробництва підприємства, аніж збільшення чисельності працюючих. Це повинен враховувати керівник підприємства. Щодо продуктивність праці – то це один з важливих показників ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Від його рівня і динаміки залежать такі показники господарської діяльності підприємства, як: чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, обсяг виробництва продукції, розмір прибутку і рентабельності тощо.

На основі проведеного аналізу ми виявили тенденцію до зростання заробітної плати на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за аналізований період. А це, у свою чергу, призводить до зростання продуктивності й ефективності праці робітників, що веде до збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), й загалом покращує фінансове становище підприємства.

Варто зазначити, що окрім заробітної плати, працівники щомісяця отримують премії з метою винагородити за ефективне і своєчасне виконання робіт та прояви ініціативності в роботі. Преміювання здійснюється за умови реалізації поставлених місячних планів. Також працівникам ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нараховується премія за якісне виконання трудових функцій та

професійних обов'язків, передбачених трудовим законодавством, правилами трудової дисципліни.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» передбачені певні міри впливу у випадку порушення технології та трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення.

Таким чином, можемо стверджувати що засоби матеріального стимулювання за останні роки на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ефективними.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІРМИ

3.1. Особливості стратегічного управління розвитком людських ресурсів в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

В умовах динамічних економічних та інноваційних змін, що охоплюють всі сфери господарської діяльності суб'єктів господарювання одним з першочергових завдань постає підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством. Необхідність стратегічних перетворень особливо гостро відчувається у підсистемі управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Адже саме від знань, вмінь, навичок персоналу залежить успіх підприємництва.

Стратегічне управління людськими ресурсами є складовою частиною стратегічних планів та включає основні аспекти організаційних питань щодо підвищення ефективності й продуктивності праці, змін культури й структури персоналу, розвитку здібностей до навчання і управління змінами, добору працівників для задоволення майбутніх потреб компанії.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонуємо здійснювати стратегічне управління людськими ресурсами на основі:

- застосування цілісного підходу до створення системи управління персоналу, що поєднує політику у сфері трудових відносин та «філософію» компанії;
- використання системи планування та прогнозування;
- узгодження напрямів діяльності та політики управління персоналом з прийнятою бізнес-стратегією;
- сприйняття персоналу як «стратегічного ресурсу», який необхідний для досягнення конкурентних переваг.

При цьому стратегічне управління розвитком трудових ресурсів має вирішувати наступні завдання:

- забезпечення компанії трудовим потенціалом у якості та кількості відповідно до стратегічних цілей;
- формування внутрішньої організаційної культури, пріоритетів в потребах персоналу, ціннісних орієнтацій таким чином, щоб внутрішнє середовище організації стимулювало відтворення та реалізацію трудового потенціалу;
- оптимізації організаційних структур управління виходячи з установок стратегічного управління і кінцевих продуктів діяльності.

Управлінські рішення щодо персоналу мають формуватися з дотриманням принципів комплексності цілей і дій у сфері людських ресурсів; цілеспрямованості управління на досягнення стратегічних цілей; чіткого «розподілу ролей» між працівниками та керівниками; формування основ стратегічного управління на найвищому рівні управління компанії. При цьому необхідно розуміти, що людина є найбільш складним об'єктом управління. Всі працівники на підприємстві перебувають у взаємодії як між собою так і з зовнішнім середовищем.

Суб'єкту господарюванню необхідно розуміти, що які б не були чудовою ідеєю, новітніх технологій, сприятливі зовнішні умови, але без добре підготовлених працівників неможливо досягти ефективної роботи. У зв'язку з цим керівництво має приймати рішення щодо управління трудовими ресурсами, які націлені на формування потенціалу працівників, який буде використовуватися для досягнення цілей фірми і задоволення потреб персоналу.

Варто відзначити, що людським ресурсам на відміну від матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів характерне триваліше використання та можливість трансформацій, удосконалення у процесі управління ними. Людські ресурси мають здатність відновлюватися і відтворюватися. Використання персоналу як ресурсу також передбачає втрату його певних властивостей, а для відновлення потребує вкладень коштів – інвестицій у персонал.

Саме з позицій стратегічного управління проводиться інвестування грошових коштів у розвиток людських ресурсів. При цьому, об'єктом управління виступають «змістовні» характеристики персоналу, тобто його уміння, навички, норми поведінки, здібності, цінності, а також технології реалізації трудового потенціалу, його відтворення та розвитку.

Інвестування в персонал у сучасних умовах сприяє конкурентоспроможності бізнесу та зміцненню його позицій. Вкладення у кадри можна здійснювати за двома пріоритетними напрямками: підвищення кваліфікації та нематеріальне стимулювання.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», як і для більшості українських підприємств необхідно системно управляти кадровим потенціалом. Для цього доцільно використовувати інноваційну спрямованість кадрової політики, формувати чітку систему соціальних гарантів та використовувати досвід закордонних підприємств. Найважчим для відділу кадрів є врахування окремих особистісних характеристик кожного працівника. Тому стратегії управління людськими ресурсами вимагає детального дослідження та наукового підходу у розробці.

Основні моделі стратегічного управління людськими ресурсами базуються на різних підходах.

Так, модель управління персоналом *формування високого ступеня прихильності* передбачає, що поведінка індивідів не регулюється зовнішнім, управлінським тиском на працівника та санкціями, а визначальним є саморегульована поведінка індивідів заснована на довірчих відносинах в організації.

Також виокремлюють модель управління *формування високого ступеня залучення*, що припускає формування партнерських відносин між працівниками з урахуванням їх інтересів та наділенням їх правом голосу у вирішенні завдань, які мають до них пряме відношення. За цією моделлю на підприємстві створюється взаємодія між керівниками та підлеглими у

форматі постійного діалогу по обміну та уточненню інформації. При цьому формується чітке розуміння мети бізнесу та способів розвитку працівників.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» найбільш доцільно використовувати *модель управління з формуванням високого ступеня ефективності*. При цьому діяльність на підприємстві націлюється на досягнення високого ступеня ефективності, а персонал використовують у напрямках зростання продуктивності, якості, рівня обслуговування та прибутку бізнесу.

Сукупність практичних дій при цьому включає:

- систему підбору, залучення та навчання персоналу;
- однозначні та оптимальні посадові інструкції;
- чітко структуровану систему обміну інформацією в середині компанії;
- розроблені способи участі персоналу в управлінні;
- атестацію працівників;
- моніторинг знань, вмінь та навичок персоналу на відповідність посаді не тільки при прийомі на роботу, але й підчас тривалої зайнятості на одній посаді;
- заходи дисциплінарного характеру;
- можливості кар'єрного просування працівників;
- винагороди, компенсаційні схеми та фінансове заохочення ефективних працівників.

Для реалізації високоефективної трудової діяльності вище керівництво повинно реалізовувати наступні кроки:

- визначати цілі та конкретні показники успіху;
- чітко формувати потреби і вимоги щодо нових методів роботи й очікувані результати від їхнього впровадження;
- використовувати у підприємницькій діяльності відповідні, оптимальні та сучасні основні засоби та інше устаткування, на якому можна продукувати продукцію для виконання поставлених цілей;

- підтримувати ініціативи щодо формування самокерованих команд або автономних робочих груп;
- застосовувати підтримуючий, а не авторитарний стиль керівництва;
- створювати заходи підтримки окремих команд (груп, відділів);
- поетапне введення новацій в управління персоналом для відслідковування результативності кожної з них;
- забезпечувати вчасне виявлення необхідності та потреби у навчанні працівників;
- формувати систему оплати, винагород, яка б відповідала вимогам і керівників, і персоналу.

Формування та розробку стратегії управління людськими ресурсами представлено на рис.3.1.



Рис. 3.1 Формування стратегії управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Узагальнено етапи стратегії управління персоналом можна відобразити у наступній послідовності.

1. Формування цілей кадрової політики.

Цілі компанії щодо використання людських ресурсів розробляються на основі головної мети (місії) та її бізнес-цілі.

2. Постановка завдань для досягнення визначених цілей. Ці завдання полягають у тому, що необхідно:

- проектувати відповідну організаційну та кадрову структури;
- моделювати види робіт та зміст діяльності на кожній посаді;
- визначити робочі місця під конкретні бізнес-процеси;
- сформулювати систему корпоративних стандартів;
- організувати забезпеченість робочих місць необхідними ресурсами;
- створити методичку проведення добору, адаптації та розвитку персоналу;
- розробити систему оцінки результативності роботи працівників;
- впровадити систему мотивації праці.

3. Розробка шляхів та засобів виконання поставлених завдань та досягнення сформованих цілей. На цьому етапі проводиться організація, позиціонування, залучення, розвиток та управління розвитком персоналу. Ці способи реалізації кадрової стратегії представлено у таблиці 3.1.

4. Визначення необхідних ресурсів для досягнення цілей. Фінансові ресурси у кадровій сфері розподіляються на виплати зарплати, соціальних виплат, стимулюючих виплат, проведення колективних заходів та інше. А також ресурси витрачаються на навчання, тренінги, удосконалення умов праці та робочих місць, на впровадження інновацій та інші інвестиційні вкладення.

5. Прогноз результатів реалізації стратегії за ключовими індикаторами у системі персоналу (індекс вартості людського капіталу; окупності інвестицій у людський капітал; чисельність персоналу), у трудових

відносинах (рівень плинності кадрів; рівень задоволеності роботою; середній стаж роботи 1 працівника); у системі праці (середня вартість робочого місця; індекс доходів на людський капітал; середня заробітна плата; додаткова вартість людського капіталу; індекс прибутку людського капіталу).

Таблиця 3.1.

Способи реалізації стратегії управління розвитком персоналу

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
1. Місія	1. Кадрова структура (штатний розклад)	1. Маркетинг компетенцій	1. Наставництво	1. Планування
2. Стратегічні цілі	3. Оцінка посадових позицій відповідно до ролі	2. Маркетинг персоналу	2. Навчання	2. Отримання та обробка інформації по персоналу
3. Постановка завдань		3. Форми залучення персоналу	3. Тренінги	3. Оцінка трудових активів
4. Структура прийняття рішень (організаційна структура)		4. Набір, критерії вибору та відбір персоналу	4. Переміщення персоналу	4. Визначення та розрахунок ресурсів
5. Правила, стандарти		5. Найм працівників		5. Контроль
6. Бізнес-процеси та їх технологія		6. Процес адаптації		6. Мотивація
7. Робочі місця				7. Етика, культура
8. Умови праці				8. Командоутворення
9. Інновації				
10. Кадрове діловодство				

Джерело: складено автором на основі [41]

В процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами завжди необхідно аналізувати кілька варіантів з подальшим вибором найбільш оптимального. Для цього проводять оцінку кожного варіанта на:

- динамічність та спроможність стратегії управління людськими ресурсами реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- відповідність принципам культури компанії;
- концентрацію на основних потребах та проблемах;
- урахування досвіду та позиції керівництва компанії;
- обґрунтованість та базування стратегії на аналізі та дослідженнях;
- здатність передбачати проблеми та формувати шляхи їх вирішення;
- залученість персоналу до прийняття певних рішень;
- узгодженість елементів та злагоджену взаємодію між ними.

Після проведення аналізу формується стратегія, як сукупність стратегічних завдань і окремих дій, втілена у стратегічному плані розвитку.

Гостра потреба у формуванні стратегії розвитку персоналу виникає у випадках суттєвих змін у бізнес-стратегії, злиття або поглинання бізнесу, наявних суттєвих проблем у сфері управління персоналом, необхідність зайняти та втримати позицію лідера, конфлікт пріоритетів, прагнення втілити успішні бізнес-моделі.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо втримувати лідируючі позиції на ринку кондитерських виробів.

Особливість стратегії управління розвитком людських ресурсів полягає в тому, що вона спрямована на такі завдання:

- створення організації, що навчається;
- розвиток керівників;
- розвиток стратегічних здібностей;
- формування емоційної культури;
- нарощування інтелектуального капіталу;
- розроблення стратегій індивідуального, командного та організаційного навчання (рис. 3.2)

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» важливо проводити розвиток керівників. Адже керівники повинні володіти базовими знаннями та інформацією, мати навички сприйнятливості до змін у діловому середовищі, розвивати аналітичні та соціальні навички. Щодо особистих якостей, то керівники на сучасних підприємствах мають мати емоційну стійкість, творчість, активність, швидкість думки, збалансовані навички навчання. Для здобуття цих характеристик необхідна проводити формальне і неформальне навчання менеджерів.



Рис. 3.2. Напрями стратегічного розвитку людських ресурсів

Джерело: побудовано автором

Розвиток стратегічних здібностей включає формування стратегічної відповідальності працівників, їх бачення та розуміння стратегічних рішень, що надає їм: можливості швидкої адаптації в різних ситуаціях, розуміння переваг кількох підходів, здатність до продуктивної праці.

Створення організації, що навчається передбачає введення на підприємстві неперервного навчання і розвитку персоналу. Модель навчання має бути основана на творчому пошуку, різноманітності поглядів, стимулюванні креативних рішень та експериментуванні.

Важливим для досліджуваного підприємства є формування емоційної культури та розвиток емоційного інтелекту менеджерів.

Елементами емоційної культури є саморегуляція, самоусвідомлення, соціальна орієнтація, соціальні вміння і навички, зростання емоційної культури у всіх працівників компанії. Тобто, на підприємстві необхідно формувати систему неформальних та гнучких відносин, які ґрунтуються на взаємозв'язках та взаємній відповідальності.

Нарощування інтелектуального капіталу відбувається на основі процесу обміну знаннями та їх поширення в межах організації. Особливо це необхідне для керівників, які мають вміння розробляти сценарії розвитку організації, створювати механізми запровадження змін.

Оцінити ефективність стратегічного розвитку людських ресурсів можна на основі таких показників як:

- приріст прибутку за рахунок персоналу;
- висока якість виробленої продукції;
- зниження рівня плинності кадрів;
- економічний ефект від вдосконалень, які запровадили працівники, що пройшли навчання;
- рівень задоволеності працівників роботою у компанії;
- конкурентоздатність працівників компанії.

На практиці сформована стратегія управління людськими ресурсами визначається діловими стратегіями і напряму залежить від фінансової, виробничої, збутової стратегій та впливу товарно-ринкових відносин. Формуючи стратегічний план для успішної та прибуткової діяльності підприємству необхідно безперервно планувати і підтримувати високий кадровий потенціал та системно управляти розвитком людських ресурсів.

3.2. Основні шляхи підвищення ефективності матеріальної і моральної мотивації праці персоналу

В результаті проведеного аналізу мотивації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено, що для більш

ефективного функціонування підприємства необхідне здійснення низки заходів, спрямованих на вдосконалення існуючої системи мотивації. Для цього необхідно максимально використовувати наявні в організації позитивні моменти та постаратись найбільш оперативно усунути фактори, що викликають несприятливі наслідки для співробітників і компанії в цілому.

Під час створення ефективної системи стимулювання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», потрібно впершу чергу звернути увагу на такі вимоги:

- Об'єктивність: винагорода працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- Передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів його роботи;
- Адекватність: винагорода має бути адекватною трудового внеску кожного співробітника в результат діяльності всього колективу, його рівню кваліфікації та досвіду;
- Своєчасність: винагорода має відповідати досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- Значимість: винагорода має нести цінність для співробітника;
- Справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику компанії та бути справедливими, зокрема з погляду самих працівників.

У сфері управління персоналом повинні змінюватися принципи роботи з персоналом у зв'язку з постійним розвитком компанії. Має відбутися перехід від «роботи з кадрами» до «управління персоналом» і для цього обов'язково необхідний спеціаліст в даній сфері. У напрямі управління персоналом формування основи мотиваційної діяльності підприємство має:

- створити робочу обстановку, засновану на відкритості та повазі та сприяти розкриттю здібностей кожного працівника;

- удосконалювати систему стимулювання праці персоналу, яка дозволяє кожному працівнику розраховувати на належну оплату праці та кар'єрне зростання;
- підвищувати соціальну захищеність працівників та можливість навчання.

На рис. 3.3 наведено схему напрямків розвитку персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».



Рис. 3.3. Напрямки розвитку персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Проаналізувавши міжнародні методи мотивації персоналу, можна припустити, що для досягнення потрібного ступення ефективності системи винагород необхідно правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення. Поєднання матеріальних і моральних стимулів є

необхідною умовою їх ефективності для формування у робітників і службовців правильного ставлення до праці.

Матеріальна та нематеріальна мотивація повинні застосовуватися в єдиному комплексі. У тому й іншому випадку потрібна систематичність. Фінансові винагороди мають на увазі критерії, періодичність та прозорість нарахування. Методи морального стимулювання також мають бути організовані як система матеріальної мотивації, оскільки їх ігнорування та епізодичне застосування не принесе успіху. Найголовніше – мотивувати співробітників, щоб вони були націлені на результат.

Сучасна система матеріального стимулювання має, з одного боку, стимулювати співробітників ефективної роботи, з другого – бути економічно виправданою. Від ефективності системи стимулювання залежить плинність кадрів та результативність праці.

Система стимулювання будується у суворій відповідності зі стратегією розвитку організації, баченням керівництва стратегії управління персоналом та кадрової політики, а також поточного стану системи управління персоналом. Формування системи стимулювання персоналу спрямоване на модернізацію та реорганізацію існуючої системи оплати та компенсацій, пільг та соціального забезпечення персоналу організації, створення ефективної моделі системи стимулювання, що відповідає сучасним технологіям управління персоналом.

Про необхідність розробки нової системи матеріального стимулювання свідчать такі факти:

- зниження обсягів виробництва/продажів;
- зниження продуктивності праці;
- збільшення плинності кадрів;
- відсутність кореляції між результатами праці та розмірами премій (заробітної плати).

Як показав аналіз, проведений у другому розділі даної роботи, ТОВ «БЕРІЛ-сервіс» у досліджуваному періоді є всі ці фактори, що свідчать про необхідність розробки системи матеріального стимулювання.

Безперечно, оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі.

У матеріальному стимулюванні важливу роль відіграє вибір оптимального співвідношення між рівнем додаткових нарахувань і основною заробітньою платою.

1) Основним напрямком тарифного регулювання на підприємстві повинно стати впровадження гнучкої єдиної тарифної системи, що включає впровадження єдиної тарифної сітки й встановлення системи гнучких тарифних ставок (окладів). Головна перевага полягає в тому, що існує єдиний уніфікований підхід до оцінки складності робіт і диференціація тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу й підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Стимулювати підвищення кваліфікації працівників можна за допомогою доплат за фактично виконані роботи за однією або декількома професіями, крім застережених у трудовому договорі. Доплати за багатофункціональне використання працівника повинні пропонуватися тільки за фактичне виконання інших обов'язків;

2) Індивідуалізація доходів працівників на основі результатів оцінки на практиці повинна забезпечуватися як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і іншої складової винагороди (премій, надбавок, доплат). Для того, щоб мотивувати працівника до підвищення трудової активності, необхідно знижувати частку тарифної частини заробітку

й збільшувати її змінну частину, що залежить від особистого впливу працівника на фінансове становище підприємства;

3) Поряд зі стимулюванням індивідуальних результатів праці велике значення має стимулювання кінцевих результатів праці. У системі стимулювання велике значення має формування корпоративного інтересу, коли кожний працівник зацікавлений у високих результатах діяльності підприємства. На своїй заробітній платі вони повинні відчувати результати колективу;

4) Матеріальна мотивація потрібно з'єднати з моральною. В такому випадку існуючу систему стимулювання можна доповнити системою визнання трудових заслуг. Нематеріальні стимули доповнюють систему оплати праці й преміювання працівників за основні результати діяльності комплексом засобів заохочення за підсумками трудового змагання й тим самим сприяє формуванню більше діючого мотиваційного механізму трудової активності. Ця система взаємопов'язана із системою порівняльної оцінки результатів трудового суперництва;

5) Використання гнучких соціальних програм. Співробітнику потрібно надавати можливість вибору переліку пільг, тому що в кожному разі його зацікавленість у різних видах пільг неоднакова. Керівництво підприємства й профспілковий комітет обов'язково мають приділяти конкретну увагу розумінню всіма працівниками видів і об'ємів доповнень до заробітної плати. В іншому випадку пільги будуть сприйматися як належне, їхня вартість не буде відповідним чином оцінена, і адміністрація не досягне своїх цілей. При організації й керуванні системами пільг, необхідно приділяти увагу формам і ступеню участі в цьому працівників. Соціальні виплати будуть сприяти ефективності роботи, поліпшенню морального клімату, зниженню плинності кадрів [34].

Широке поширення у країнах із розвинутою економікою набули гнучкі системи стимулювання. Причому гнучкість у оплаті праці проявляється у вигляді додаткових індивідуальних доплат до зарплати. Спектр гнучких

виплат досить широкий. Це і індивідуальні надбавки за стаж, досвід, рівень освіти тощо, і системи колективних премій, розраховані, насамперед, на робітників, та системи участі у прибутках, розраховані на фахівців та управлінців.

Управління організаційною поведінкою неможливе без матеріального стимулювання праці, що є створення працівників і колективів таких матеріальних стимулів, які спонукали б їх до активної праці.

В таблиці 3.2 наведені фактори мотивації працівників в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Таблиця 3.2

Фактори мотивації працівників в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№ з/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Необхідність мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок, соціальний пакет
2	Фізичні умови праці	Необхідність мати гарні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Необхідність мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Необхідність формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність зміни	Необхідність в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій

10	Креативність	Бажання бути постійно думачим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Вважається, що за своєю природою нематеріальні та матеріальні види стимулювання рівнозначні. Однак, рівень їх впливу залежить від ступеня розвитку суспільного устрою, традицій, економіки та матеріального становища, віку та статі конкретної людини.

При створенні системи мотивації трудящих необхідно враховувати, що економічний тиск - не універсальний і далеко не єдиний спосіб впливу на свідомість персоналу. З одного боку, вплив матеріальних стимулів можливо виявиться достатнім для впливу на персонал з низькою кваліфікацією, які виконують рутинну роботу, що не потребує значних моральних зусиль та високого професіоналізму (вантажники, робітники, водії). З іншого боку, будь-який співробітник має власну систему потреб, задоволення яких може обмежуватися отриманням коштів. Організації роблять зусилля утримати необхідних співробітників, створюючи їхню відданість компанії. Лояльні співробітники працюватимуть в організації навіть за будь-яких організаційних проблем, пов'язаних з фінансуванням персоналу, виплатами заробітних плат, тоді як співробітники, які утримуються лише фінансовими стимулами, будуть шукати нову роботу.

Іншими словами, при позитивному ефекті впливу моральної мотивації, обмежувати стимулювання лише системою будь-яких доплат та бонусів не завжди може принести бажаний результат, наприклад, як збільшення ступеня лояльності персоналу до фірми та підвищення ефективності праці працівників. Необхідно пам'ятати, що члени будь-якого колективу – це особи з різними життєвими цінностями та принципами. Для деяких людей комфортна обстановка на робочому місці має важливе значення, ніж розмір одержуваних коштів. Співробітникам важливі комфортні умови праці та

наявність дружнього, згуртованого колективу та, як відомо, розрахунок бонусів та премій об'єднати колектив не допоможе.

Існує значна кількість форм морального стимулювання персоналу. Шляхи підвищення мотивації праці в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» об'єднані в чотири напрямки:

1) Самореалізація

- Стажування та ротація.

Стажування для працівників за рахунок підприємства та інші можливості покращити свій професійний рівень та відзначити високий статус спеціаліста. Оскільки такі співробітники мають прагнення самовдосконалення у своїй галузі діяльності, їм це буде цікаво, адже це дасть можливість як і навчитись чомусь новому, так і розвинути свої навички. Застосувавши такий вид нематеріального стимулювання, організація задовольняє духовні та престижні потреби співробітника, тобто. потреби вищого рівня. Таким чином, співробітник може відчувати свою значущість для фірми, накопичувати досвід і знання для того, щоб добитись високих посад і стабільно рухатися кар'єрними сходами.

- Проведення професійних конкурсів

Конкурс у компанії може оголошуватися одноразово. В даному випадку, основою метою виступає вирішення певної проблеми компанії. Конкурс може виявитися і перманентно чинним, який спрямований на заохочення будь-яких ідей, націлених на розвиток фірми. Такі заходи зазвичай організовуються в організаціях, які впровадили загальну систему управління якістю (TQM - Total Quality Management). В результаті конкурсу, учасники будуть у будь-який спосіб винагороджені, однак розмір та форма цього заохочення залежатимуть від рівня залученості співробітника до цього заходу та від особистих потреб співробітника. Підсумки конкурсу також необхідно оголошувати для всіх співробітників, у щотижневій розсилці компанії або у корпоративній звітності.

- Система наставництва

Застосування такої системи може дозволити заохочувати найдосвідченіших та кваліфікованих спеціалістів. Така практика широко поширена за кордоном, однак, в Україні до наставництва, скоріш, ставляться як до способу додаткового збільшення відповідальності, яка пов'язана із ще більшим завантаженням на робочому місці. Незважаючи на це, фірми використовують цей метод, щоб підкреслити статус співробітника, його важливість для конкретного відділу та для фірми загалом.

Система наставництва сприяє вибудові дружніх відносин між співробітниками, полегшує процес адаптації новачків та збільшує зону відповідальності наставника. Працівник може отримати за те, що навчає свого колегу додаткову винагороду та почуття прихильності до корпоративної системи.

- Звітність про щорічні досягнення

Для того, щоб керівнику чітко розуміти як співробітник працював протягом року, чи досягнув поставлених цілей і чи присутній у нього розвиток – пропонуємо для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проводити – PDP звітність (People Development & Performance). За допомогою неї працівник описує всі досягнення, цілі розвитку на наступний рік і цілі, які виконав за рік, побажання росту та відгуки колег про свою роботу. По даній програмі можна оцінити, як і куди хоче рухатись працівник і чи взагалі хоче, який відсоток виплати «13 зарплати», відсоток підвищення зарплати і, відповідно, ця форма є ключовою для конкурсу на вищу посаду.

2) Корпоративна культура

- Підтримка репутації та авторитету компанії

Якщо організація має позитивну репутацію, є популярною і її бренд знаходиться «на слуху», працівники, ототожнюючи себе з цією компанією, стають більш відданими, пишаються своєю фірмою і собою, як людьми, які причетні до її розвитку та діяльності в цілому.

- Підкреслення вагомості ролі працівника, як індивіда

Поданий вид стимулювання спрямований на підвищення лояльності персоналу до організації. Збільшення ефективності роботи працівника, у цьому випадку, відведено на другий план. Способи, якими керівництво може продемонструвати працівникові його значимість, можуть відрізнятись. Наприклад, керівник вітається із працівником за руку, запрошує на обід для обговорення організаційних справ, щомісячно запрошує на особисту розмову для вирішення проблем або обговорення робочого процесу, прислухається до пропозицій розвитку або полегшення процесу, радиться з ним про важливі питання та інше.

3) Морально-психологічний клімат

– Сприятливі умови роботи

Цей пункт включає побудову зручного для працівника графіка роботи. Наприклад, гнучкий графік з перервами в процесі робочого дня або вільний графік в цілому, мати можливість брати вихідні дні за деякими обставинами (догляд за родичем, весілля, ювілеї, догляд за дитиною тощо). Також, одна з останніх новинок – це обладнання у компаніях спеціальних кімнат для відпочинку працівників. Фірми почали розуміти: якщо не давати людям відпочивати, вони не зможуть продуктивно працювати. Якщо дозволити співробітнику відчувати себе як удома, то швидше за все він і за роботу візьметься старанно. У кімнаті може бути розміщена шафа з книгами, настільний футбол, приставки з телевізорами, кофі корнер, настільні ігри та багато іншого.

– Формування сприятливого психологічного клімату у колективі

Грамотні керівники можуть самостійно створити програму та зайнятися налагодженням атмосфери в колективі та побудовою комунікацій усередині підприємства. Однак, для великих фірм, такі як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», доцільно мати HR-відділ, який буде створювати позитивні відносини між працівниками, будувати систему взаємної довіри і постійного зворотнього зв'язку.

Позитивний психологічний клімат створюється у вигляді використання таких методів, як: схвалення дій співробітників та похвала; діалог із підлеглими на неробочі теми; вітання з днем народження; розважальні корпоративні заходи, до прикладу, виїздів на природу, корпоративів або святкових вечірок. Окрім цього, участь у корпоративних заходах допомагає зміцнити атмосферу у колективі, збільшує прагнення до роботи у групі та бажання принести користь у спільну справу.

– Прозорість

Надавати своїм працівникам необхідну для прийняття раціональних рішень інформацію у відкритій, повній, своєчасній і зрозумілій формі. Інформація може стосуватися різноманітних питань — від особливостей виробничого процесу до цінностей бізнесу.

4) Зацікавленість у роботі

– Відповідність змісту роботи професійним та особистим уподобанням працівника.

При направленні завдань підлеглим, грамотний керівник повинен брати до уваги здібності та побажання працівника. Для активізації творчих сил працівників завдання мають бути здійсненними (реалістичними), цікавими і конкретними, тобто прості для розуміння, а також які будуть сприяти особистісному розвитку.

– Заохочення до ініціативності

Інакше кажучи, це стимулювання співробітника з допомогою послаблення контролю. Працівники повинні мати можливість брати участь у самостійному прийнятті рішень, створення внутрішньоорганізаційних проектів. Який би не був співробітник, він має прагнути до відчуття того, що він є частиною колективу і мати можливість зробити внесок у розвиток організації. Отже, прагнення працівників поліпшити власні результати можливе у вигляді доручення роботи керівником або у вигляді створення самостійних проектів, які дозволяють їм частіше контактувати один з одним; здійснення періодичних нарад з підлеглими не лише стосовно прийняття

будь-яких стратегічних рішень, а й щодо обговорення поточних проблем, що призведе до стимулювання розвитку фірми.

Зараз роль нематеріальної мотивації посилилася. Це пов'язане з зміцненням ступеня впливу нематеріальних стимулів на результати праці. Проте використання будь-яких методів нематеріальної мотивації може ускладнюватися різноманітністю мотивів, що лежать в основі трудової активності працівників підприємств. Тому необхідно підлаштовувати мотивацію під інтереси конкретних співробітників для того, щоб вона була справді ефективною. Іншими словами, нематеріальні стимули повинні вибиратися індивідуально для кожного окремо взятого працівника, тому що в основі мотиву праці у будь-якої людини лежать непередбачувані переваги.

Для досягнення максимальної ефективності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно застосування стимулювання праці персоналу. В умовах ринку та сучасної економіки, всі методи управління отримують подальший розвиток, підвищують дієвість та результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника та колектив ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у такі економічні умови, за яких з'явиться можливість повно поєднувати особисті інтереси з робочими цілями.

Розглянувши систему стимулювання у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», необхідно враховувати, що ефективність персоналу цієї організації безпосередньо залежить від ефективності матеріального і морального стимулювання праці, а як і від об'єктивної оцінки праці персоналу.

Особиста зацікавленість кожного працівника організації в ході всього процесу відображається і на результатах діяльності організації, саме тому велику увагу у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід приділити системі винагороди праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Використання системи заохочень та винагород є найголовнішою зброєю керівництва фірми у боротьбі за зацікавленість працівника у виконанні стратегічного плану. Система заохочень і мотивації перетворюється в механізм, за допомогою якого виконання стратегії отримує емоційне забарвлення, виражене у формі особистої зацікавленості працівника. Заохочення стимулюють працівника робити самому все необхідне для досягнення виражених в стратегічному плані завдань.

Системи мотивації і заохочення, що підтримують стратегію, - чудовий інструмент управління персоналом, який зобов'язує кожного нести відповідальність за свою діяльність. При нерозумному і недостатньому використанні даного інструменту страждає весь процес втілення в життя стратегії фірми. Рішення про збільшення заробітної плати, виплати заохочень, просуванні по службі, способах морального заохочення є ключовими інструментами кадрової політики фірми, яка генерує зацікавленість працівників.

Чим краще підприємець розуміє, що рухає підлеглими і чим більше покладається на ці стимули в якості знаряддя реалізації стратегії, тим більша зацікавленість працівників в стратегічному плані розвитку компанії. Щоб добитись стійкої та діючої зацікавленості працівників у реалізації стратегії, керівництво зобов'язане проявити винахідливість в розробці, а також в застосуванні стимулів до праці, як моральних, так і матеріальних.

Вибір та реалізація стратегії мотивації персоналу організації веде до підвищення результативності та ефективності організації в цілому, прибутковості бізнесу та зниження витрат, підвищення результативності, ефективності та якості роботи підрозділів та кожного співробітника.

Кондитерська корпорація «Рошен» – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації. Її продукція впізнавана у всьому світі. Керівництво виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюють досвідчені фахівці, що мають навички і репутацію в

сфері промислового виробництва. Всі керівники середньої і вищої ланки мають вищу освіту і великий досвід роботи на підприємствах, що виробляють продукти харчування, а також в інших галузях. За результатами аналізу можна констатувати стабільний фінансовий стан підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка динаміки основних його фінансових показників, дозволяє зробити висновок, що фінансовий стан компанії є стійким. Проведені розрахунки детально й всебічно характеризують надійність підприємства як ефективного бізнес-партнера з постачальниками, покупцями, найманими працівниками, власниками, державою та іншими особами, що свідчить про ведення ефективної господарської діяльності.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організовується безліч внутрішніх подій та різноманітних мотиваційних програм, надаються пільги та створюються умови для кар'єрного зростання, в яких мають можливість брати участь усі працівники не залежно від посади, віку, статі та національності.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створюються умови для розвитку «hard skills» працівників, що створює додаткові можливості для їх професійного та особистісного зростання. З метою збільшення колективу висококласних спеціалістів відкрито програму навчання, успішне завершення якої дає можливість потенційним кандидатам працевлаштуватися на підприємство. Для різних груп співробітників створюються сприятливі умови для їхнього розвитку.

На практиці сформована стратегія управління людськими ресурсами визначається діловими стратегіями і на пряму залежить від фінансової, виробничої, збутової стратегій та впливу товарно-ринкових відносин. Формуючи стратегічний план для успішної та прибуткової діяльності підприємству необхідно безперервно планувати і підтримувати високий кадровий потенціал та системно управляти розвитком людських ресурсів.

Розглянувши систему стимулювання у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», необхідно враховувати, що ефективність персоналу цієї організації безпосередньо залежить від ефективності матеріального і морального стимулювання праці, а як і від об'єктивної оцінки праці персоналу.

У матеріальному стимулюванні важливу роль відіграє вибір оптимального співвідношення між рівнем додаткових нарахувань і основною заробітньою платою. Основні шляхи підвищення ефективності матеріальної мотивації:

- Впровадження гнучкої єдиної тарифної системи;
- Індивідуалізація доходів працівників на основі результатів оцінки на практиці;
- Стимулювання кінцевих результатів праці;
- Матеріальна мотивацію потрібно поєднати з моральною.
- Використання гнучких соціальних програм.

Зараз роль нематеріальної мотивації посилилася. Це пов'язане з зміцненням ступеня впливу нематеріальних стимулів на результати праці. Проте використання будь-яких методів нематеріальної мотивації може ускладнюватися різноманітністю мотивів, що лежать в основі трудової активності працівників підприємств. Тому необхідно підлаштовувати мотивацію під інтереси конкретних співробітників для того, щоб вона була справді ефективною. Існує значна кількість форм морального стимулювання персоналу. Шляхи підвищення мотивації праці в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» :

- Стажування та ротація - стажування для працівників за рахунок підприємства та інші можливості покращити свій професійний рівень та відзначити високий статус спеціаліста.
- Проведення професійних конкурсів - конкурс може виявитися і перманентно чинним, який спрямований на заохочення будь-яких ідей, націлених на розвиток фірми.
- Система наставництва - використовують цей метод, щоб підкреслити статус співробітника, його важливість для конкретного відділу та для фірми загалом.
- Звітність про щорічні досягнення - по даній програмі можна оцінити, як і куди хоче рухатись працівник і які його досягнення.
- Підтримка репутації та авторитету компанії - Якщо організація має позитивну репутацію, є популярною і її бренд знаходиться «на слуху», працівники,

ототожнюючи себе з цією компанією, стають більш відданими, пишаються своєю фірмою і собою, як людьми, які причетні до її розвитку та діяльності в цілому.

- Підкреслення вагової ролі працівника, як індивіда - спрямований на підвищення лояльності персоналу до організації.
- Сприятливі умови роботи – зручні умови праці, такі як обладнання у компаніях спеціальних кімнат для відпочинку працівників.
- Формування сприятливого психологічного клімату у колективі - позитивний психологічний клімат створюється у вигляді використання таких методів, як: схвалення дій співробітників та похвала; діалог із підлеглими на неробочі теми; вітання з днем народження; розважальні корпоративні заходи, до прикладу, виїздів на природу, корпоративів або святкових вечірок.
- Прозорість - надавати своїм працівникам необхідну для прийняття раціональних рішень інформацію у відкритій, повній, своєчасній і зрозумілій формі.
- Відповідність змісту роботи професійним та особистим уподобанням працівника - При направленні завдань підлеглим, грамотний керівник повинен брати до уваги здібності та побажання працівника. Для активізації творчих сил працівників завдання мають бути здійсненними (реалістичними), цікавими і конкретними, тобто прості для розуміння, а також які будуть сприяти особистісному розвитку.
- Заохочення до ініціативності - працівники повинні мати можливість брати участь у самостійному прийнятті рішень, створення внутрішньоорганізаційних проектів. Який би не був співробітник, він має прагнути до відчуття того, що він є частиною колективу і мати можливість зробити внесок у розвиток організації.

Правильне застосування тих чи інших методів мотивації в умовах сьогодення дозволить роботодавцю підвищити рівень вмотивованості працівників у досягненні кінцевих результатів роботи підприємства в цілому.