

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Познанська І. В.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»**

за освітньою програмою Управління персоналом та економіка праці
на тему: **«Підвищення ефективності мотивації персоналу»**
(на прикладі ПП «Балтська швейна фабрика»)

Виконавець:

студентка 4 курсу 3 групи ФЕУП
Тарнавська Уляна Миколаївна

/підпис/

Науковий керівник:

к.політ.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

/підпис/

Одеса 2023

АНОТАЦІЯ

Тарнавська У. М. «Підвищення ефективності мотивації персоналу (на прикладі ПП «Балтська швейна фабрика»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». –

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2023.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти системи мотивації персоналу та особливості системи стимулювання на ПП «Балтська швейна фабрика».

Проаналізовано економічну діяльність, структуру персоналу та систему мотивації ПП «Балтська швейна фабрика».

Запропоновано заходи щодо актуалізації та підвищення ефективності діючої системи мотивації персоналу на ПП «Балтська швейна фабрика», наведено змістовні пропозиції з покращення матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу, відповідно до потреб працівників, розраховано соціально-економічну ефективність наведених заходів.

Ключові слова: персонал, ефективна система мотивації, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, винагорода, мотиваційний механізм.

ANNOTATION

Tarnavska U.M. «Improving the staff motivation efficiency (on the example of PE «Balta Sewing Factory»)».

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 «Economics»

for the educational program «Personnel Management and Labor Economics». –

Odessa National Economics University . – Odessa, 2023.

The work deals with the theoretical aspects of the personnel motivation system and the features of the incentive system at the PE «Balta Sewing Factory».

The author analysis the economic activity, personnel structure and motivation system of PE «Balta Sewing Factory».

Measures to update and increase the effectiveness of the current staff motivation system at the PE «Balta Sewing Factory» are proposed, meaningful suggestions for improving material and non-material methods of staff motivation are given, in accordance with the needs of employees, and the socio-economic effectiveness of the measures is calculated.

Keywords: personnel, effective motivation system, material stimulation, non-material stimulation, reward, motivational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ	
1.1. Сутність та особливості мотиваційного процесу	6
1.2. Актуальні методи мотивації персоналу	21
 РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БАЛТСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Балтська швейна фабрика».....	28
2.2. Аналіз структури персоналу та системи мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика».....	39
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи ПП «Балтська швейна фабрика»	49
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БАЛТСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»	
3.1. Розробка заходів щодо підвищення мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика».....	62
3.2. Розрахунок економічної ефективності та соціального ефекту запропонованих заходів щодо підвищення мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика».....	71
ВИСНОВКИ	78
Список використаних джерел	82
Додатки	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові умови, в яких зараз перебуває економіка, коли глобальна конкуренція між підприємствами вимагає від них боротися за ресурси для забезпечення своїх споживачів якісними товарами чи послугами, є справді нелегкими. Головним ресурсом компанії будь-якого спрямування можна без перебільшення назвати її персонал. Саме від людей, а точніше їх знань, навичок, досвіду і вмінь, залежать результати діяльності підприємства, його прибуток.

Якщо компанія прагне мати кваліфікованих працівників-професіоналів, вона повинна створити ефективну систему управління, ключову роль в якій відіграє мотивація. Саме мотивування буде сприяти підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Необхідно зазначити, що внаслідок пандемії COVID-19 за останні роки глобальні методи стимулювання суттєво змінилися. Велика кількість організацій були не готові раптово змінити підхід до управління працівниками у світлі нової реальності. Тому, проблема збереження стійкості бізнесу за допомогою підвищення ефективності мотиваційної системи стала особливо актуальною.

Українська практика управління та мотивації за довгі роки набула певних особливостей, що були зумовлені непростим економічним та соціально-демографічним становищем. А повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року ще більше ускладнило цю ситуацію. В теперішніх умовах працівники значно змінили свої ціннісні орієнтири, що були своєрідним «фундаментом» мотивації. Зараз персонал стурбований загрозою власному життю та здоров'ю, безпекою родини, обмеженням пересування, зростанням тривожності. Відповідно до цього мають змінюватися і підходи до стимулювання. Наразі ключовими пріоритетами керівництва мають стати забезпечення фізичного і ментального здоров'я персоналу на робочому місці. Доцільно включати до мотиваційних заходів різноманітні програми матеріальної та нематеріальної підтримки, поліпшувати мікроклімат колективу та комунікацію зі співробітниками.

В такий час важливість стресостійкості, стабільності поведінки та позитивного настрою незаперечна, але також потрібні глибші джерела додаткових ресурсів, які можуть бути реалізовані лише за допомогою мотиваційних механізмів. І, як результат, можна отримати сильну команду професіоналів своєї справи, що віддана підприємству і орієнтована на високі результати праці.

Велика кількість вітчизняних науковців в своїх працях порушували питання поліпшення ефективності мотивації працівників, зокрема О. М. Білик, Н. І. Верхоглядова, Л. В. Волянська-Савчук, Н. Л. Гавкалова, А. О. Грішнова, Т. П. Збрицька, Г. І. Зеленько, І. С. Лобунець, М. В. Мацишина, Л. І. Рихлевич, М. В. Семикіна, Ж. В. Соловійова, Г. О. Сукрушева, В. І. Хміль, І. В. Яковенко. На важливості нематеріального стимулювання наголошували Р. А. Муха, Г. І. Капінос та С. Г. Рудакова. Питання підвищення мотивування праці досліджували і такі відомі зарубіжні вчені як А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакКлелланд, У. Оучі, Дж. Бентхем, але воно і досі залишається відкритим і потребує подальшого вивчення.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування особливостей мотиваційного механізму та розробка комплексу заходів щодо вдосконалення існуючої системи мотивації працівників на ПП «Балтська швейна фабрика».

Відповідно до мети дослідження поставлено наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти сутності мотивації, її завдання та механізм;
- охарактеризувати актуальні методи мотивації;
- проаналізувати господарську діяльність ПП «Балтська швейна фабрика»;
- здійснити аналіз структури персоналу та існуючої системи мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика»;
- окреслити недоліки в мотиваційній системі ПП «Балтська швейна фабрика»;

- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи мотивації ПП «Балтська швейна фабрика»;
- оцінити соціально-економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Предмет дослідження – сукупність заходів і підходів щодо створення ефективної системи мотивації на підприємстві.

Об’єкт дослідження – система мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика».

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, прогнозування, статистичних порівнянь, анкетування.

Інформаційна база дослідження: Проведення аналізу статей, економічних журналів, навчальних посібників, Інтернет-ресурсів, наукових праць та фінансової звітності ПП «Балтська швейна фабрика».

Робота містить три розділи, в яких послідовно аналізується поставлена проблема. Перший розділ присвячено теоретичному аспекту сутності мотиваційного процесу. Другий – аналізу діяльності і системи мотивації ПП «Балтська швейна фабрика». В третьому розділі визначено рекомендації та напрямки поліпшення існуючої системи мотивування.

Практичне значення отриманих результатів дасть змогу застосовувати запропоновані заходи на досліджуваному підприємстві і на аналогічних підприємствах сфери легкої промисловості, що хочуть поліпшити ефективність власної системи стимулювання і налаштувати її відповідно до потреб працівників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості мотиваційного процесу

Одним із головних ресурсів будь-якої організації є люди, її серце, тобто її персонал. Без працівників підприємство не зможе проводити господарську діяльність та не отримає дохід. Для активізації цього ресурсу, збільшення його результативності та продуктивності, необхідно вдається до мотивування.

Підприємство може отримати значну вигоду, зосередившись на людському елементі. Підвищення продуктивності та ефективності праці сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Це набуває особливої актуальності в умовах посткризового розвитку вітчизняної економіки, що потребує якісного оновлення системи стимулювання персоналу, орієнтованої на реалізацію скоригованих стратегічних цілей підприємства.

У зв'язку з цим актуальним є питання визначення найбільш ефективних важелів впливу на персонал, розробки та впровадження на підприємствах систем мотивування і стимулювання праці, встановлення тісного зв'язку між оплатою праці працівників та ефективністю їх діяльності, кваліфікацією, професійними якостями, особистою ініціативою та сприяння задоволенню його актуальних потреб в повній мірі, що дає можливість вести поведінку в необхідному для підприємства напрямку, забезпечувати високу продуктивність праці [27, с. 326].

Існує багато різних варіацій трактування поняття «мотивація». Наприклад, А. М. Колот вважає, що: «Мотивація – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [29]. На думку В. І. Крамаренка, «Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей» [42]. О. Є. Кузьмін мотивуванням називає «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що

спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [31]. А Ф. І. Хміль ототожнює мотивацію і стимулювання і визначає, що: «Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення» [43]. Л. Ю. Семенова, в свою чергу, трактує мотивацію як «комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці» [38, с. 238].

Отже, мотивацією є комплекс заходів, які спонукають працівників до досягнення певних індивідуальних цілей або спільних цілей організації. Вона може бути залежна від зовнішніх факторів, таких як матеріальні стимули, або внутрішніх факторів, які формуються згідно зі значущими цінностями, інтересами та очікуваннями працівників.

О. А. Сікун вбачає термін «мотивація» в трьох значеннях, а саме як процес, як явище та як систему [39, с. 508] (рис.1.1).



Рис. 1.1. Змістове наповнення поняття «мотивація персоналу»

Джерело: сформовано на основі [39, с. 508]

Мотиваційний процес по своїй природі складний і багатоплановий, він містить в собі шість поступових етапів. Розпочинається із виникнення потреби, коли людина відчуває брак чогось. Далі настає друга стадія, що вимагає від індивіда певної реакції: задоволення потреби або її ігнорування. Але в довгостроковій перспективі все ж потрібно щось робити, реалізовувати, приймати. На третьому етапі людина окреслює, що конкретно їй потрібно робити для задоволення своїх потреб. Четвертий етап характеризується наполегливою працею над досягненням поставленої мети. На наступному етапі

після певних зусиль особа отримує те, що задовольняє потребу або може бути обміняне на щось бажане. На цьому етапі стає зрозуміло, наскільки реалізація відповідає очікуваним результатам. Мотивація залежно від цього послаблюється, залишається статичною або посилюється. На останній стадії залежно від ступеня задоволення потреби, розміру винагороди та її відповідності докладеним зусиллям людина припиняє діяльність до появи нових потреб або продовжує шукати шляхи задоволення наявних.

Етапи процесу мотивації наведено на рис. 1.2.



Рис.1.2. Етапи мотиваційного процесу

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Основні завдання мотивації персоналу полягають у стимулюванні працівників до ефективної роботи та досягненні певних цілей організації. До основних завдань мотивації персоналу можна віднести наступне:

1. Створення зручних умов для працівників – досягнення комфорту у робочому середовищі, забезпечення робочого місця необхідними матеріалами та обладнанням, створення сприятливої атмосфери в колективі.

2. Визначення індивідуальних потреб працівників – збір інформації про потреби, інтереси та цілі працівників для подальшого використання їх у процесі мотивації.

3. Встановлення цілей та завдань – формулювання чітких цілей та завдань для працівників, які мають бути досягненні у визначений час.

4. Використання системи стимулювання – встановлення системи матеріальної та нематеріальної мотивації для підвищення ефективності роботи працівників.

5. Підтримка та розвиток персоналу – створення умов для самореалізації працівників, надання можливостей для навчання та професійного розвитку.

6. Моніторинг та аналіз ефективності мотивації – оцінка результатів застосування мотиваційних заходів та внесення необхідних коректив у систему мотивації з метою досягнення кращих результатів.

Підґрунтям мотиваційного процесу людини до трудової діяльності є такі основні важелі: потреба, мотив, стимул (рис.1.3).

Потребою називають брак або недостаток чогось. Це те, що необхідно індивіду, щоб відчувати фізичний та соціально-психологічний комфорт.

Мотивом О. А. Шаповал вважає «внутрішню спонукальну силу, яка примушує людину здійснювати певні дії або вести себе певним чином» [45, с. 138].

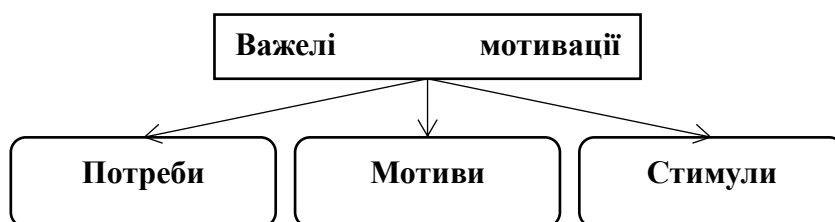


Рис. 1.3. Основні важелі мотиваційного процесу

Джерело: узагальнено на основі [45]

Мотиви виявляються через різноманітні форми, що становлять реакцію людини на внутрішні почуття або зовнішнє оточення, включаючи різні обставини та умови. Мотиви впливають на поведінку індивіда, направляють її діяльність у потрібному для організації руслі, впорядковують інтенсивність праці, витрати праці, спонукають до сумлінності, наполегливості, прагнення до досягнення мети.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні зумовлені прагненням індивіда мати те, що йому не належить. Внутрішні мотиви зв'язані із задоволеністю працівника наявним об'єктом, який він хоче зберегти, незручністю володіння ним, а отже, бажанням позбутися його. Наприклад, цікава робота приносить людині почуття щастя, і вона готова витратити на працю більше годин, інакше працівник готовий на все, щоб піти з посади, яку він займає.

За сферою дії стимулу мотиви можна поділити на матеріальні і моральні (нематеріальні). Мотив отримання прибутку – є рушієм покращення конкурентоспроможності, підвищення рівня життя, ефективності, орієнтації на ринок, задоволеності клієнтів та інших переваг.

Хоча матеріальна мотивація виконує важливу роль в окресленні трудової поведінки працівників, це не означає, що нематеріальні мотиви менш важливі.

До нематеріальних (духовних) мотивів належать:

1. Приналежність (потреба бути в команді). Цей мотив особливо характерний для східних стилів управління персоналом (корпоративна культура, відсутність особистої конкуренції, групова етика тощо). Необхідність бути частиною групи безумовно є важливою для багатьох.

2. Мотив самоствердження присутній багатьом співробітникам, переважно молодого і зрілого віку. За Герцбергом, цей мотиваційний фактор властивий для висококваліфікованих працівників [45, с. 139].

3. Мотив самостійності характеризує працівників, які готові пожертвувати стабільністю, а іноді й вищим заробітком заради позиції «будь власником, веди свій бізнес». Досвід організації та побудови бізнесу в Україні підтверджує силу

та важливість такого мотиву. Значний відсоток підприємців залишають стабільну, а часом і добре оплачувану роботу, заради венчурного бізнесу, який спочатку пропонує лише одне – незалежність [45, с. 139].

4. Мотив надійності (стабільності) – це, по суті, повна протилежність мотиву самостійності. Якщо в першому випадку працівники більш авантюрні та активно шукають нові види діяльності, то в другому – люди віддають перевагу сталості та стабільності діяльності.

5. Мотив придбання нового (знань, речей тощо) лежить в основі багатьох елементів маркетингового менеджменту. На ньому базується система створення матеріального світу в економічно розвинених країнах. Виробники нових товарів і послуг використовують його, а інші мотиви іноді є лише оболонкою [45, с. 139].

6. Мотив справедливості проходить через всю історію розвитку людства. З тих пір, як існують люди, тривають дискусії про те, що є справедливим, а що несправедливим суспільством. Кожне суспільство вибудовує власне розуміння справедливості, і недотримання вимог може призвести до демотивації працівників, а іноді й до катастрофи. Історія неодноразово підтверджувала цю істину, і тепер вона також підтверджується. Багато підприємств в Україні зіткнулися з цією проблемою під час процесу приватизації, наслідки якої відчуваються й сьогодні [45, с. 139].

7. Мотив змагання – є одним із найсильніших, що діяли за всіх часів. Певна ступінь прояву конкурентоспроможності закладена в генах кожного. При невеликих витратах він може приносити реальні економічні вигоди та розвивати конкурентний дух підприємства.

Мотиви, сформовані з огляду на велику кількість зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, вступають в дію під впливом стимулів.

В. Г. Никифорова визначає стимул як «спонукання до дії, причину, яка спонукає та має цільову спрямованість». Стимули стають мотивами лише тоді, коли вони осмислені людиною і прийняті нею [33, с. 221].

Стимул може бути матеріальним завдяки діям інших людей, наданим можливостям, надіям і так далі. Зміст стимулів може бути економічним та

неекономічним. Економічний дає змогу отримати матеріальну вигоду, яка збільшує добробут людини. Некономічні дозволяють отримати прямий матеріальний добробут, а також вільний час, відповідні духовні блага. Некономічне стимулювання поділяється на організаційне та моральне. Зазначимо, що моральний стимул може мати негативні наслідки: кар'єризм, егоїзм, а матеріальні можуть стимулювати працювати якісно [45, с. 139].

Основні цілі впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників для керівництва підприємства наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні цілі впровадження системи матеріального і нематеріального стимулювання

Джерело: узагальнено на основі [33]

Таке складне явище як мотивація намагалися пояснити велика кількість вчених і економістів, що пропонують різноманітні підходи і теорії мотивації. Існують змістовні, процесуальні і поведінкові мотиваційні теорії (рис. 1.5).

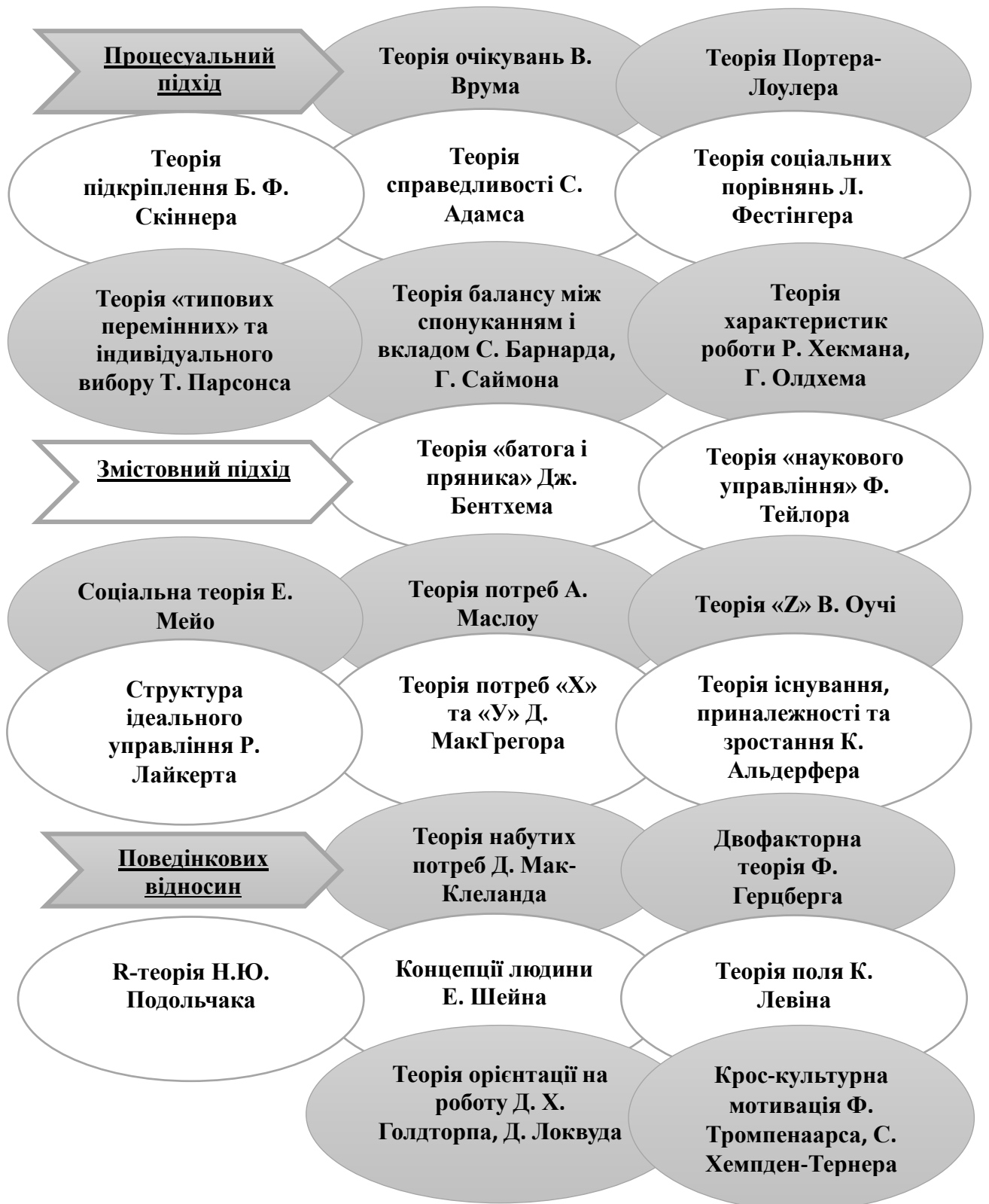


Рис. 1.5. Основні мотиваційні теорії

Джерело: узагальнено автором на основі [26, с. 223]

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх сподівань, які примушують людей діяти так, а не інакше. Так за теорією А. Маслоу всі потреби прийнято представляти у вигляді ієрархічної структури. Вона заснована на біхевіористичній системі поглядів – вивченні поведінки людства, абстрагуючись від вивчення мислення та свідомості [41, с. 301].

А. Маслоу виділяє п'ять груп потреб:

- фізіологічні (потреби, задоволення яких дозволяє вижити);
- безпека і захищеність (бажання стабільного, безпечного стану);
- соціальні (у відчутті причетності до подій);
- повага (прагнення суспільного визнання своїх досягнень, самоповага);
- самовираження (у повній реалізації власних здібностей).

Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними (рис.1.6).

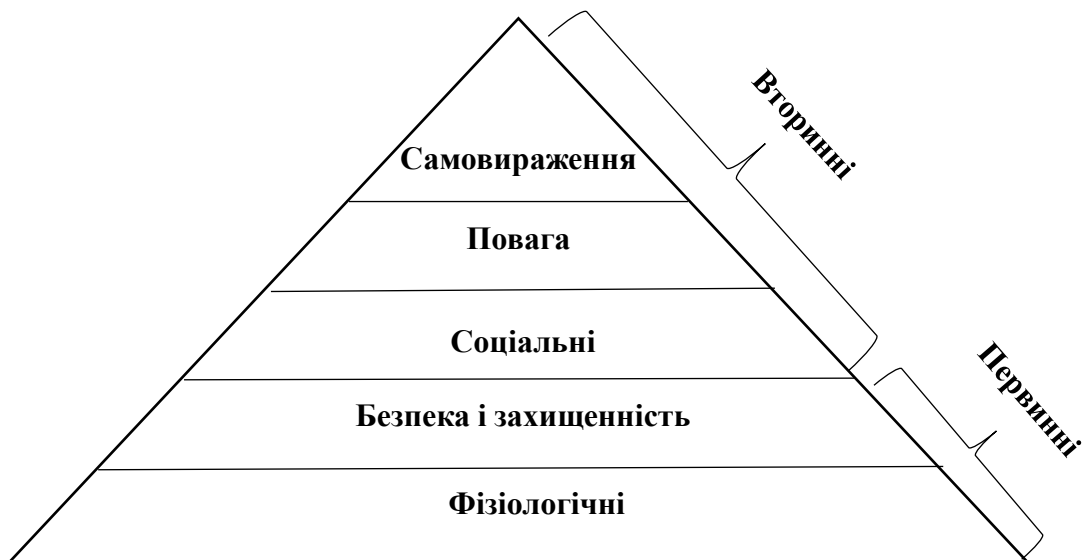


Рис. 1.6. Ієрархія потреб за Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі [41, с. 303]

Ще одна змістовна теорія – теорія К. Альдерфера, що отримала назву «Теорії ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язки і growth – ріст), як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників [3, с. 30].

К. Альдерфер виокремлює такі групи потреб: існування, зв'язку та зростання.

Теорії Альдерфера і Маслоу мають деякі спільні риси. Так, обидві теорії стверджують, що індивід послідовно просувається по «сходах» потреб. Порівняльний аналіз груп потреб також доводить, що між теоріями Альдерфера і Маслоу існує певна схожість. Наприклад, потреби існування Альдерфера відповідають основним потребам у піраміді Маслоу, включаючи фізіологічні потреби та потреби безпеки. Група потреб комунікації (зв'язку) повністю або частково відповідає групі потреб приналежності. Альдерфер вважав, що потреба у спілкуванні впливає з соціального характеру людини, яка природно прагне бути частиною родини, колективу, заводити товаришів і розвивати добрі відносини з керівництвом і підлеглими. До цього набору потреб можна також віднести частину піраміди потреб Маслоу у визнанні та самоствердженні, яка пов'язана з бажанням людини належати до певних неформальних груп, політичних партій, утвердженням своєї ідентичності як особистості [3, с. 31].

Потреби у зростанні в теорії Альдерфера частково відповідають потребам у визнанні та самоствердженні в теорії Маслоу і покривають потребу в самовираженні в теорії Маслоу. Вони пов'язані з бажанням задовольнити мотиви статусу і прагненням досягти впевненості в собі, самопідтвердження і самовдосконалення. Подібно до теорії Маслоу, три набори потреб, визначені Альдерфером, мають певну ієрархію. Однак існує фундаментальна відмінність: у теорії Маслоу перехід від однієї потреби до іншої може відбуватися лише догори. Після досягнення первинної мети, тобто задоволення потреб нижчого рівня, настає черга задоволення потреб вищого рівня, а це, згідно з теорією Маслоу, є основною рушійною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера, незадоволення потреб вищого рівня посилює вплив потреб нижчого рівня, і свідома поведінка людини повертається в бік задоволення [3, с. 31].

Тому, згідно з теорією Альдерфера, рівень потреб відображає не тільки рух потреб від нижнього рівня до верхнього, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення дії дуже специфічних стимулів «нижнього рівня», якщо потреби

«вищого рівня» не задовольняються. Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз – процесом фрустрації, тобто поразки [3, с. 31] (рис. 1.7).

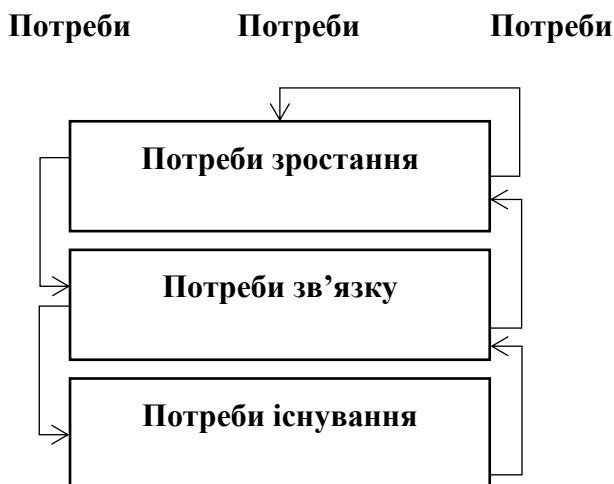


Рис. 1.7. Схема теорії Альдерфера

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 32]

Деякі науковці відносять двофакторну теорію Герцберга і теорію Мак-Клелланда до змістовних, але ми вважаємо їх тими, що відносяться до поведінкового підходу, що виділяється як окремий вид. Теорії поведінкових відносин засновані на визначенні факторів, які висвітлюють поведінку та мотивацію індивідів до виконання щоденних завдань.

Фредерік Герцберг у другій половині 50-х років ХХ ст. розробив модель мотивації, засновану на потребах [33]. Він визначив, що на задоволення діяльністю впливають дві групи факторів: «гігієнічні фактори» і «фактори мотивації» (табл. 1.1).

Відчуття повного задоволення гігієнічні фактори майже ніколи не викликають. Але завдяки їм можна уникнути почуття невдоволення. Відсутність цих факторів на підприємстві може спровокувати невдоволення і гнів серед співробітників організації.

Таким чином, було зроблено висновок, що умови, за яких виконується робота, не можуть вважатися мотивуючими факторами. Більшість людей, мабуть, були б щасливі працювати в приємній обстановці, але, з точки зору самої

теорії, чиста майстерня чи агрегат навряд чи можуть замінити саму роботу, від якої людина отримує задоволення, або соціальне визнання її досягнень.

Таблиця 1.1

Поділ факторів за Герцбергом

Гігієнічні фактори	Фактори мотивації
1. Політика фірми і адміністрації	1. Успіх
2. Умови праці	2. Просування по службі
3. Заробіток	3. Визнання і схвалення результатів роботи
4. Міжособистісні відносини з керівниками, колегами і підлеглими	4. Високий ступінь відповідальності
5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою	5. Можливості творчого і ділового росту

Джерело: узагальнено на основі [41, с. 303]

За Герцбергом, ті роботодавці, які намагаються мотивувати персонал підвищенням зарплати, в кінцевому підсумку розчаровуються. Оскільки психологія людини влаштована так, що її більше мотивує прагнення володіти чимось, ніж факт того, що це у неї все є. Тому, з того моменту, як працівники вже звикнуть до нового рівня зарплати, він вже буде розглядатися ними як гігієнічний фактор, а не мотиватор. І коли ці збільшені виплати стануть регулярними, ефект від мотивації сильно слабшає або і взагалі зникає.

Хоча багато менеджерів вважають, що добре продумана система заохочень є стимулом мотивації, насправді будь-яка така система сприйматиметься як належне: звичайно, вона підтримує задоволення, але ніколи його не створює.

Теорія набутих потреб набутих потреб Мак-Клелланда стверджує, що певні типи людських потреб розкриваються з самого дитинства і розвиваються протягом життя людини. Наприклад, якщо батьки навчать дитину бути самостійною і підтримують її зусилля, вони розвинуть у неї потребу в позитивних досягненнях. Якщо дорослі сприяють навчанню дитини з почуттям лідерства в дитячому колективі, починають розвиватися майбутні потреби у владі [3, с. 35].

Науковець окреслює три групи потреб: досягнення, співучасті і владарювання. Він свідомо виділяє саме такі потреби, які є так званими потребами вищого порядку, оскільки він вважає, що потреби нижчого порядку в основному задовольняються в сучасному суспільстві [3, с. 35] (рис. 1.8).

Потреби досягнення проявляються тоді, коли особа прагне досягти кращих результатів у виконанні завдань, ніж раніше. Індивіди з вираженою потребою у досягненні, перш за все, бажають самостійно встановлювати свої цілі і, на другому місці, надають перевагу складнішим цілям і завданням.

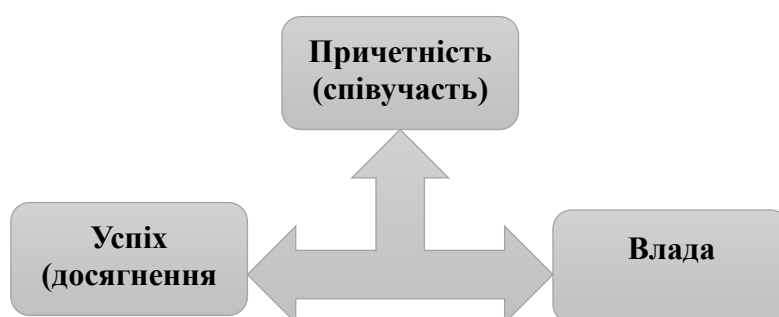


Рис. 1.8. Схема теорії Мак-Клелланда

Джерело: створено автором

Наявність працівників з високою потребою в досягненнях має значний вплив на їх діяльність і результати роботи. Тому необхідно регулярно оцінювати рівень потреб членів організації в досягненні, враховувати наявність цієї потреби при підборі персоналу та поточному процесі атестації та сприяти їх розвитку.

Потреба в спільній участі проявляється в прагненні людини мати доброзичливі стосунки з оточенням. Такі люди характеризуються прагненням створити та підтримувати дружні стосунки та брати участь у груповій роботі. Цим людям треба зрозуміти, що вони потрібні і що обставини їм не байдужі. Важливо надати працівникам з високим рівнем цієї потреби роботу, яка дозволить їм постійно та позитивно взаємодіяти з людьми [3, с. 36].

Мак-Клелланд класифікує потребу у владі як одну з основних. Одним із її проявів є прагнення контролювати поведінку людей, впливати на них, нести відповідальність за вчинки та дії інших.

Потреба у владі може мати дві крайності: перша - це прагнення до максимальної влади і впливу на людей, друга - це бажання мати владні функції і відмова від будь-якої відповідальності за дії співробітників. Людей з високою мотивацією до правління можна умовно поділити на дві групи. Ті, хто прагне влади заради неї самої, демонстрації сили. І ті, хто прагне влади для виконання колективних завдань [3, с. 36].

В процесуальних теоріях мотивація розглядається інакше, а саме – відбувається аналіз поділу старань для досягнення різних цілей і вибору певного виду поведінки.

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація людини складається не зі ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці [35] (рис. 1.9).

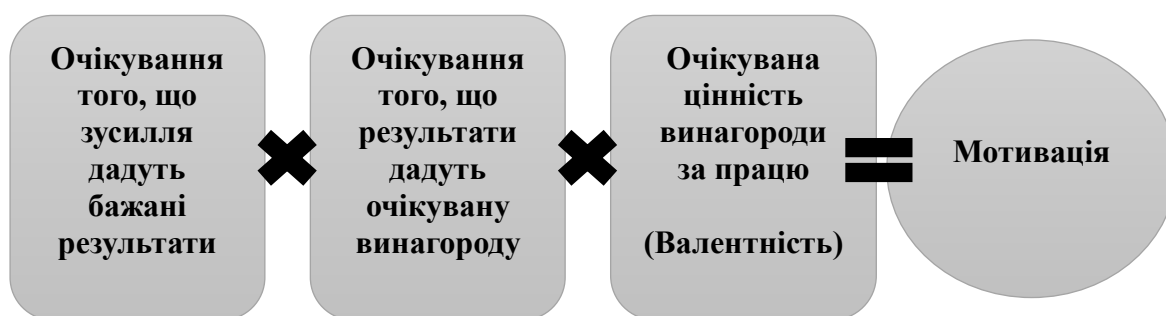


Рис.1.9. Теорія мотивації В. Врума

Джерело: створено на основі [35]

Вона підкреслює велике значення в процесі мотивації очікувань індивіда у вигляді взаємної залежності: витрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою) [35].

Перед тим, як визначити, які дії потрібно здійснити та скільки часу та енергії потрібно вкласти в роботу, необхідно відповісти на запитання про мету таких дій та очікувані винагороди за їх успішне виконання.

Будь-які зусилля працівника мають цінність лише у випадку, якщо вони є продуктивними. При цьому керівник повинен вселити в кожного працівника

постійну віру в те, що результати його праці залежать від його зусиль, що від останніх залежить винагорода і що отримані результати мають цінність як для самого працівника, так і для оточуючих.

Згідно з теорією очікування управління організацією повинно завжди порівнювати планову суму та структуру винагороди з реальними очікуваннями персоналу.

Ще одною процесуальною теорією є модель Портера-Лоулера. Автори створили комбіновану процесуальну мотиваційну теорію, до якої ввійшли елементи теорії справедливості і теорії очікувань. У цій теорії наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення (рис. 1.10).

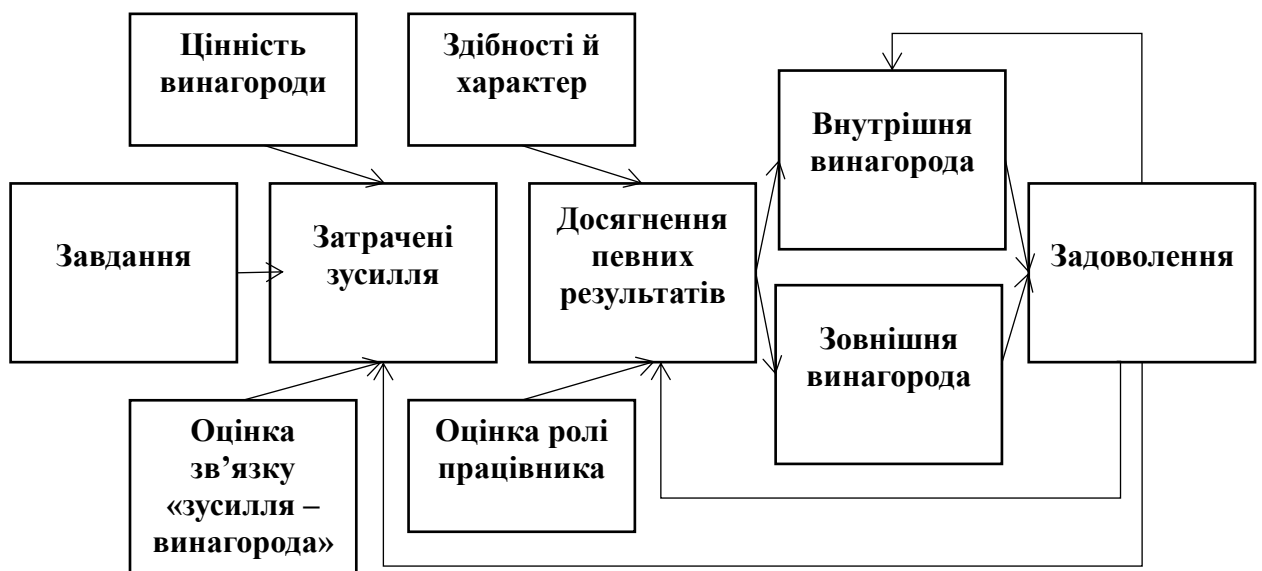


Рис. 1.10. Модель Портера-Лоулера

Джерело: сформовано на основі [35]

М. І. Полюк відображає бачення цієї теорії так: «мотивація персоналу залежить від трьох основних факторів: затрачених зусиль в процесі праці, здібностей і характеру працівника, а також від усвідомлення людиною своєї ролі в процесі праці й винагороди. Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня

результативності зумовлюють внутрішні та зовнішні винагороди. Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі – зовнішні винагороди – дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо» [35].

Модель Портера–Лоулера для розвитку теорії та практики мотивування має надзвичайно велику значимість. Основні положення моделі доводять, що ефективна робота індивіда приносить очікувану винагороду, яка, в свою чергу, приносить задоволення, а також мотивує продуктивно працювати. Тобто певною мірою формується циклічне коло, але лише за дотримання зазначених умов, тому що за відсутності одного з елементів зникне мотивація до ефективної роботи.

1.2. Актуальні методи мотивації персоналу

Людські ресурси, тобто зібрана в колективі людська праця, знання, досвід та таланти, є ключовим фактором для досягнення успіху в будь-якій галузі. Для досягнення високої продуктивності і забезпечення задоволеності працівників необхідно використовувати ефективні методи мотивації. Їх існує велика кількість, і кожне підприємство має змогу самостійно вирішити, які саме методи підійдуть для нього і як їх комбінувати.

Вітчизняна економічна наука рекомендує поділяти методи мотивації персоналу на економічні, адміністративні та соціально-психологічні [5, с. 272].

Підґрунтям для адміністративних методів слугує ієрархічна структура керівництва – використання влади, дисципліни та санкцій. Управління має повне право требувати від працівників дотримуватися розпорядку праці та виконувати вимоги підприємства.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів, які забезпечують матеріальну мотивацію працівників. Соціально-психологічні – базуються на використанні етичних стимулів для мотивації праці та впливу на

персонал з допомогою психологічних механізмів з метою зміни адміністративного завдання на внутрішній обов'язок та потребу людини.

Щодо економічних методів, то вони поділяються на:

- економічні (прямі) – відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу [23, с. 67];
- економічні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін. [23, с. 67];
- негрошові – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні [23, с. 67].

Існують інші, більш сучасні методи мотивації персоналу. Їх класифікація наведена на рис. 1.11.

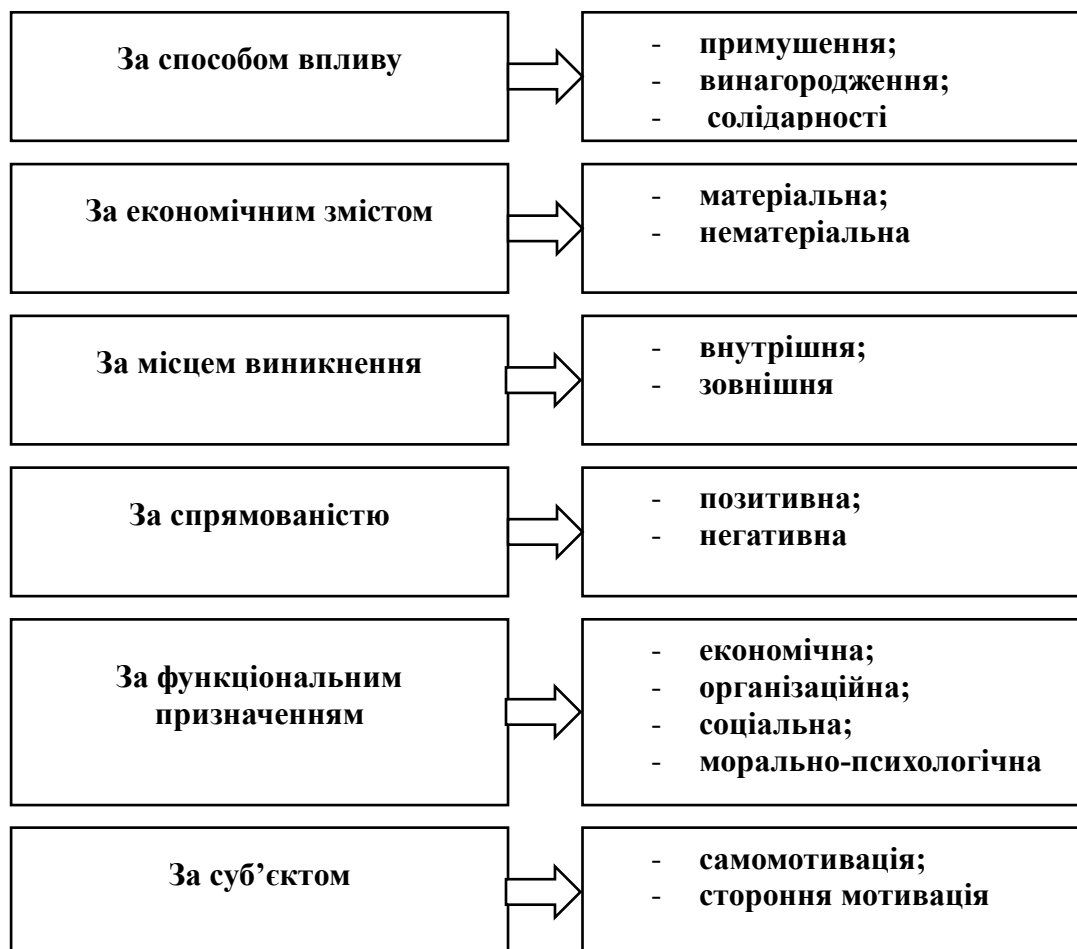


Рис. 1.11. Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [34]

За сучасними класифікаціями всі методи мотивації можуть мати матеріальний або нематеріальний характер, нести позитивний або негативний вплив і т. і. Матеріальні методи стимулювання окреслюють роль компенсаційних стимулів у системах підвищення продуктивності праці.

Керівники підприємства використовують різні форми матеріального заохочення: заробітну плату, регулярні та періодичні грошові премії з нагоди певних подій, спеціальні персональні винагороди, інші грошові виплати та надбавки [2].

На думку Н. Є. Каличевої «Матеріальна мотивація більш об'ємна і більш дієва. У ряді випадків персонал підприємства готовий обміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти» [24, с. 196].

А. М. Гриненко також вважає, що «матеріальні методи є базою, фундаментом при створенні внутрішньофірмового механізму мотивації праці» [8, с. 100].

Але існує і інша точка зору, так, наприклад, Т. Ю. Власенко зазначає, що «саме нематеріальне стимулювання, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам готівкових і безготівкових коштів, потребує інвестування з боку підприємства. Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні, – підвищення рівня лояльності персоналу» [4, с. 209].

Вона вважає, що саме лояльність робітників формує у них високу професійну мотивацію, котра є умовою безпеки фірми, що значно впливає на благонадійність працівників, та віддзеркалюється на всіх сферах діяльності [4, с. 210].

Вагомими характеристиками, що відрізняють лояльних працівників, є:

- бажання бути чесним та відкритим з компанією та дбати про її успіх;
- прагнути до професійного розвитку, подолання перешкод;
- схильність покладатися на самого себе, менше піддаючись впливу конвенцій та маніпуляції;
- готовність приймати нововведення та зміни без страху та опору;
- вищий рівень поваги до себе, колег, і гордості за досягнення компанії;

- проактивне вирішення проблем фірми;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками розв’язуваної задачі;
- потяг бути членом організації, незважаючи на проблеми та труднощі;
- прагнення досягти найкращих результатів і використовувати різноманітні методи вирішення проблем, а також бути готовим понести певні втрати заради успіху компанії.

Тому доцільно застосовувати й нематеріальні форми мотивації для задоволення внутрішніх, психологічних потреб. Методи нематеріального стимулювання різняться залежно від статі, соціального статусу, віку та психологічних особливостей працівників. Поширені методи нематеріальної мотивації наведено на рис. 1.12.

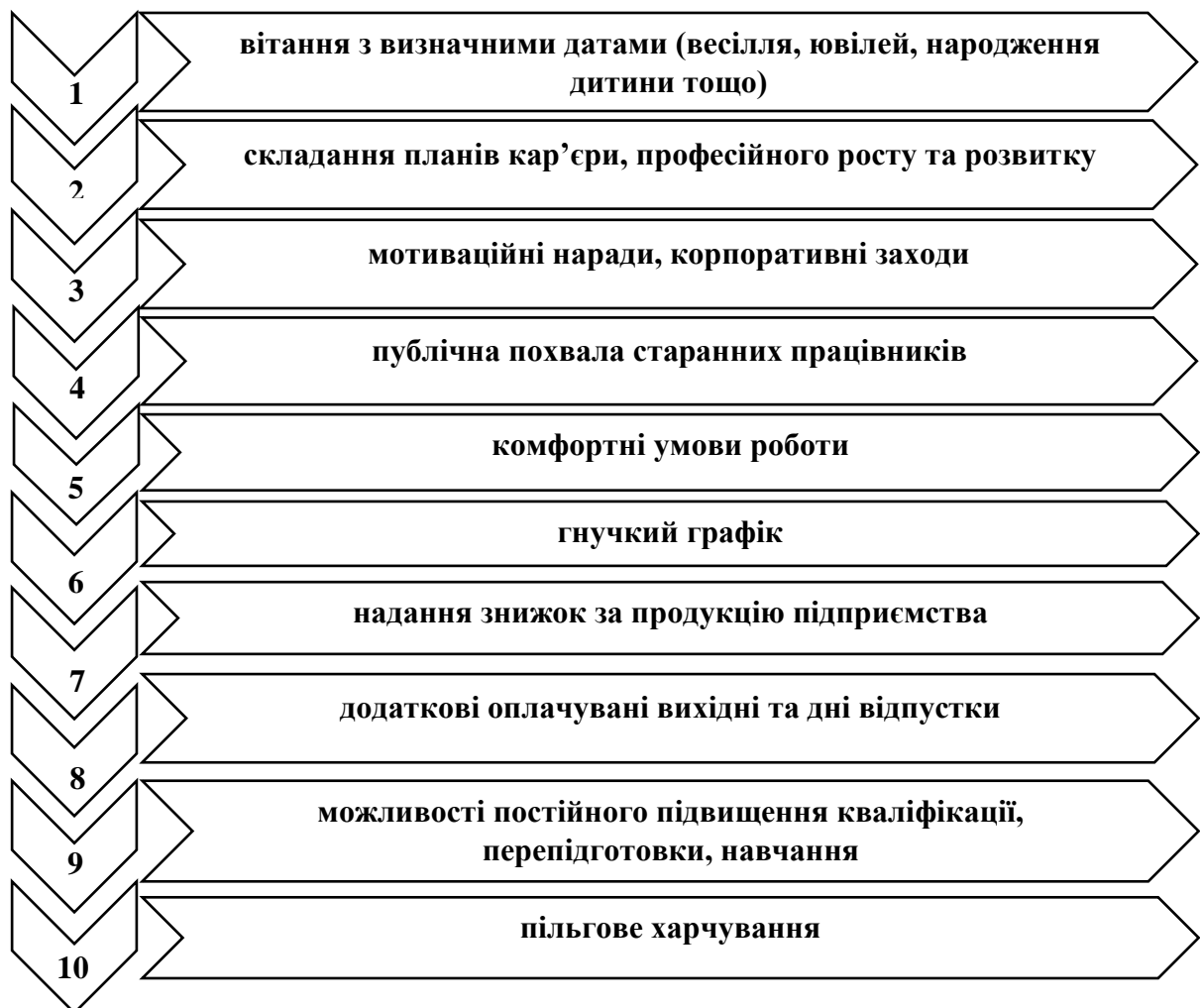


Рис. 1.12. Методи нематеріальної мотивації

Джерело: узагальнено на основі [34]

Такі нематеріальні стимули можна вважати складниками соціального захисту працівників компанії. Вони формують корпоративну соціальну відповідальність.

Нематеріальною мотивацією персоналу можна назвати заохочення до продуктивної роботи, які не видаються у формі готівкових чи безготівкових грошей, але все одно потребують від підприємства певних вкладень й інвестицій у якість трудових ресурсів [34].

Ми вважаємо, що використання на підприємстві методів, орієнтованих на моральний і фізичний комфорт працівника, може спричинити довготривалий мотивуючий ефект. Так кожен співробітник буде відчувати, що організація захищає його і піклується про нього.

І. П. Тимченко розподіляє дані стимули на чотири групи:

– соціально-побутові: медичне обслуговування та страхування; компенсація витрат на харчування; компенсація транспортних витрат; компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет; кредити від компанії на пільгових умовах; подарунки на свята та дні народження [40, с. 85];

– фінансово-економічні: компенсація за невикористану відпустку; щомісячна грошова премія; загальнорічна грошова винагорода; перегляд заробітної плати наприкінці кожного року; безкоштовні або пільгові відпустки; винагороди за виконання понад нормованих завдань [40, с. 85];

– соціально-психологічні: справедливе ставлення з боку керівництва; подяка, винесена керівником на загальних зборах; вираження подяки на дошці оголошень, по радіо, фотографії на дошці пошани; нагородження за трудові досягнення подарунками, сувенірами; створення комфортних умов праці; можливість безпосередньо звернутися до керівника [40, с. 85];

– корпоративно-системні: корпоративна культура та корпоративні заходи; стимулювання вільним часом, зручний графік роботи; програма просування по службі персоналу; програма навчання персоналу; делегування повноважень; стимулювання цілями (змагання, прагнення досягти високих результатів) [40, с. 86].

Але в таких важких умовах, в яких перебуває наша країна зараз, методи мотивації зазнали змін. Якщо раніше, відповідно до піраміди Маслоу, першочерговими потребами були фізіологічні, то зараз на перший план виходять потреби безпеки.

Через повномасштабне вторгнення велика кількість працівників українських підприємств виїхали за кордон чи в межах України, змінили місце роботи чи перейти на дистанційну або змішану форми. В зв'язку з цим, маємо нові додаткові проблеми мотивування, що виникли через тяжкий моральний стан українців, страх за життя та добробут сімей.

Н. І. Горбаль і К. Ю. Мельничук вважають, що «ключовими HR-пріоритетами на 2023 р. є підтримка та допомога працівникам, їх безпека, забезпечення неперервності робочих процесів, психологічний стан працівників, проблеми оцінювання ефективності персоналу: нерівномірне робоче навантаження в командах, встановлення цілей в умовах невизначеності, складність адміністрування процесів, перегляд організаційної структури і адаптація програм підтримки добробуту працівників» [7, с. 113].

Г. Жосан і Н. Кириченко зазначають, що через вплив війни і затяжного карантину персонал підприємства мав змогу сформулювати нові шаблони поведінки. Вони можуть приносити як позитивні, так і негативні наслідки для компанії. Але, в основному, такі складнощі загартували працівників і навчили їх більш швидкому засвоєнню інформації і навичок, вирішувати складні завдання віддалено і за менший проміжок часу, викручуватись в складних обставинах [12].

На думку І. В. Когут, праця в умовах стресу, тиск обставин, нестабільність, брак фінансових ресурсів, вимагають від керівників вміння віднайти інструменти для мотивації свого колективу [28].

Перелік подібних інструментів для підняття мотивованості і лояльності працівників в умовах війни та криз наведено в табл. 1.2.

**Інструменти підвищення мотивації колективу
в умовах війни та криз**

Інструмент мотивації	Опис інструментів
1. Регулярне опитування	Проведення опитування, щоб перевіряти чи в безпеці працівник, чи потребує він якоїсь допомоги.
2. Самоменеджмент, фізичне і ментальне здоров'я персоналу	Впровадження консультацій щодо підтримки психологічного стану, побудову робочого та особистого графіка з розподіленням часу на відпочинок, працю і т.і.
3. Відкрита комунікація	Спілкування дозволяє підсилювати довіру до керівництва і запобігає появі можливій паніці.
4. Додатковий захист і безпека	Прекрасним способом підвищення рівня захисту працівників є медичне страхування. Додатково можна використовувати цей інструмент і для сімей працівників.

Джерело: узагальнено на основі [25; 28; 32; 37]

Отже, можна підсумувати, що мотивація персоналу є надзвичайно важливим фактором для успішної діяльності будь-якої компанії. Якщо співробітники компанії не мають достатньої мотивації, то це може призвести до зниження продуктивності, збитку, погіршення якості продукту та послуги, а також зменшення задоволення клієнтів.

Спеціалістам з управління кадрами доцільно знати і розуміти дію механізму мотивування, вони можуть проаналізувати різноманітні теорії, те, як вони розвивалися, і використовувати ці знання для управління на своєму підприємстві.

Також необхідно використовувати ефективні методи мотивації. Їх існує велика кількість, і кожне підприємство має змогу самостійно вирішити, які саме методи підійдуть для нього і як їх комбінувати. Причому немає необхідності використовувати усі одразу. Навпаки, ефективніше буде зосередитися на парі основних методів, а згодом змінювати їх по мірі зміни потреб працівників.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БАЛТСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Балтська швейна фабрика»

ПП «Балтська швейна фабрика» – одне з найстаріших підприємств легкої промисловості на півночі Одеської області. Воно займається пошивом іншого верхнього одягу для чоловіків та жінок і має сучасну виробничу базу для виробництва якісної продукції.

Фабрика була заснована в 1927 році, через велику кількість безробітних в місті комітет по безробіттю заснував при біржі праці швейну майстерню. Відшивали бавовняні та ватні вироби вручну.

Далі майстерня, в зв'язку з реорганізацією перетворилася на державну швейну фабрику, згодом – на ВАТ «Балтська швейна фабрика», пізніше ВАТ стало ТОВ.

А 14 жовтня 2013 року на базі ТОВ створене ПП «Балтська швейна фабрика». За останні роки воно зуміло заробити репутацію добропорядного партнера та довести всім замовникам, що вміє працювати за високими стандартами.

В 2014 році на замовлення Міністерства оборони України відшивало універсальні утеплені куртки нового зразка для військовослужбовців, які брали участь в АТО. На сьогоднішній день також виконує пошив військової форми.

ПП «Балтська швейна фабрика» довгі роки працює із зарубіжними партнерами: Англією, Німеччиною, Францією, Італією та іншими країнами. Тут відшивались замовлення для таких відомих європейських брендів як «Benetton», «Esprit», «Kookai», «Laura Ashley», «Max Mara», «Mexx», «Next», «Steilmann», «Top Shop», «Wallis» та ін. Саме це дає змогу забезпечити стабільну роботу підприємства та розвивати, модернізувати виробничі потужності. На сьогоднішній день, на фабриці встановлено передове, сучасне обладнання

відомих німецьких фірм «Дюркопп», «Текстима», «Куріс», «Конігесер», «Алтин», японських «Джуки», «Брайзер», «САПР».

Діяльність підприємства оцінена на національному та міжнародному рівні, тому колектив фабрики нагороджений дипломом міжнародного відкритого рейтингу популярності «Золота фортуна», почесним знаком «Найкращий роботодавець», почесними грамотами обласного та районного рівня.

Короткі відомості щодо загальної характеристики підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Приватне підприємство «Балтська швейна фабрика»
Дата реєстрації:	14.10.2013
Директор:	Войтко Юлія Ігорівна
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	38184686
Основна діяльність:	14.13 Виробництво іншого верхнього одягу
Інші види діяльності:	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Місцезнаходження	Україна, 66101, Одеська обл., Подільський р-н, м. Балта, вул. Любомирська, буд. 185
Міжміський код, телефон та факс	+38 (048)662 42 84 +38 (048)662 42 85
Електронна поштова адреса	sergbalt@gmail.com

В 2021 році на підприємстві в середньому працювало 197 працівників. Оплата праці відрядно преміальна. Бригади, що виконали планове місячне

завдання, отримують додатково до 20% преміальної оплати. На фабриці 5-ти денний робочий тиждень із 8-ми годинним робочим днем. Режим роботи підприємства з 7:00 до 15:40.

Підприємство виготовляє одяг різного асортименту: костюми, блейзери, блузи, спідниці, пальта, кардигани. Фабрика в основному працює на давальницькій сировині, і водночас здійснює випуск виробів власного виробництва на внутрішній ринок. Повний перелік асортименту виробів наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент та обсяг виробленої продукції за 2021 рік

Назва виду продукції за НПП	Одиниця вимірювання за НПП	Код продукції за НПП	Кількість виробленої продукції (валове виробництво)	Кількість виробленої продукції із сировини замовника
1	2	3	4	5
Жакети та блейзери (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	тис. шт	14.13.33.30	7,7	7,3
Сукні (крім трикотажних), жіночі та дівчачі	тис. шт	14.13.34.70	0,8	0,8
Пальта та плащі, тощо, жіночі та дівчачі	тис. шт	14.13.31.15	14,4	14,4
Пальта, півпальта, плащі, накидки тощо, чоловічі та хлопчачі	тис. шт	14.13.21.15	18,5	18,5
Піджаки та блейзери (крім трикотажних), чоловічі та хлопчачі	тис. шт	14.13.23.00	1,1	0,8
Комбінезони з нагрудниками та бретелями чоловічі та хлопчачі з тканини бавовняної або з волокон синтетичних або штучних, виробничі та професійні	тис. шт	14.12.12.50	23,2	23,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі з тканини бавовняної або з волокон синтетичних або штучних, виробничі та професійні	тис. шт	14.12.12.40	62,5	62,5
Куртки, піджаки та блейзери чоловічі та хлопчачі з тканини бавовняної або з волокон синтетичних або штучних, виробничі та професійні	тис. шт	14.12.11.30	30,4	30,4
Предмети одягу інші чоловічі та хлопчачі з тканини бавовняної або з волокон синтетичних або штучних, виробничі та професійні	тис. шт	14.12.30.13	11,5	11,5
Предмети одягу інші жіночі або дівчачі з тканини бавовняної або з волокон синтетичних або штучних, виробничі та професійні	тис. шт	14.12.30.23	32,9	32,9
Одяг, виготовлений з фетру, повсті або нетканих матеріалів, текстильний матеріалів просочених або з покриттям	тис. шт	14.19.32.00	11,9	3,8
Мішки та пакети бавовняні для пакування товарів	кг	13.92.21.30	625,6	625,6

Джерело: [16]

Підприємство «вистояло» в період Covid-19 та інші непрості для економіки періоди. Воно продовжує функціонувати, відшивати замовлення для вітчизняних та зарубіжних замовників, і забезпечувати робочими місцями більше сотні балтян та жителів громади.

Розглянемо основні показники господарської діяльності підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Балтська швейна фабрика»

Показники	2019	2020	2021	Динаміка показників,%		
				2020р/ 2019р	2021р /2020р	2021р /2019р
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації, тис.грн	22 978	23 433	19 386	101,98	82,73	84,37
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	20 073	20 148	15 897	100,37	78,90	79,20
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	2 905	3 285	3 489	113,08	106,20	120,10
4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1 502	2 009	330	133,75	16,43	21,97
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн. (ОЗ на поч. + ОЗ на кін./2)	6 982	7 372	8 560,5	105,6	116,12	122,61
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	243	214	197	88,06	92,06	81,07
7. Фондоозброєність, грн/особа (середн. варті ОФ)/середн. чис.)	28,7	34,4	43,5	119,86	126,45	151,57
7.1 Зношеність основних виробничих фондів,% (знос/перв вартість*100)	16,8	20,4	25,0	121,42	122,55	148,81
8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/особу (виручка від реал./серед. чис.)	94,6	109,5	98,4	115,75	89,86	104,02
9. Середньомісячна продуктивність праці, грн/особа	7883,3	9125	8200	115,75	89,86	104,02
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	13937,0	14816,8	14916,8	106,31	100,67	107,03
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	57,353	69,237	75,720	120,72	109,36	132,03
12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	4779,00	5770,00	6310,00	120,73	109,35	132,03

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності [17; 18; 19; 20; 21; 22]

Аналіз даних показав, що протягом досліджуваного періоду відбулося зменшення виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції зменшилась, що вплинуло на валовий прибуток – він збільшився. З позитивних моментів для підприємства: збільшення зазнали середньорічна вартість ОВФ (основних виробничих фондів), фондоозброєність, річна та середньомісячна продуктивність праці, тобто відбулась інтенсифікація виробництва.

Проте за досліджуваний період зменшилась середньооблікова кількість працівників. Відповідно до виробітку зросли і витрати підприємства на оплату праці (ФОП, середньомісячна і середньорічна заробітні плати).

Далі проаналізуємо рух працівників на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили

Показники	2019	2020	2021	Темпи приросту, %		
				2020р/ 2019р	2021р /2020р	2021р /2019р
1	2	3	4	5	6	7
Прийнято, осіб	22	21	20	-4,55	-4,76	-9,09
з них на новостворені робочі місця	0	3	0	-	-100	-100
Вибуло осіб усього	42	59	16	40,48	-72,88	-61,90
у тому числі з причин:						
- власне бажання	6	11	2	83,3	-81,82	-66,67
- за згодою сторін	30	38	12	26,67	-68,42	-60,00
- закінчення трудового договору	1	2	0	100	-100	-100
- вихід на пенсію	4	4	0	0	-100	-100
- за станом здоров'я	1	3	2	200	-33,3	100
- у зв'язку зі смертю	0	1	0	-	-100	-100
Облікова чисельність на кінець звітнього періоду, осіб	233	195	199	-16,31	2,05	-14,59
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року, осіб	211	174	179	-17,54	2,87	-15,17
Коефіцієнт обороту з прийому, %	9,4%	10,8%	10,05%	x	x	x

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту зі звільнення,%	18%	30,26%	8,04%	x	x	x
Загальний коефіцієнт обороту,%	27,5%	41,03%	18,09%	x	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів,%	2,47%	5,14%	1,02%	x	x	x
Коефіцієнт стабільності персоналу,% (числ більше року / облік. чис)	90,56%	89,23%	89,95%	x	x	x

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності [13; 14; 15]

Протягом досліджуваного періоду облікова чисельність персоналу на кінець року зменшилась на 34 особи або 14,59%. Кількість прийнятого персоналу щороку зменшувалась на майже 5% або 1 особу. Кількість осіб, що вибули, в 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилась на 17 осіб, а за 2021р. навпаки знизилась на 73% або 43 особи. Найбільше звільнень на підприємстві відбувається за згодою сторін, тобто коли найманий робітник і керівництво спільно погодилися на припинення трудових відносин.

Проведемо аналіз показників руху персоналу:

$$1. \text{ Коефіцієнт обороту з прийому } K_{оп} = \frac{Чп}{Ч_{сер}} \quad (2.1)$$

де $Чп$ – чисельність прийнятих,

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність.

$$2. \text{ Коефіцієнт обороту зі звільнення } K_{оз} = \frac{Чз}{Ч_{сер}} \quad (2.2)$$

де $Чз$ – чисельність звільнених,

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність.

$$3. \text{ Загальний коефіцієнт обороту } K_{зо} = \frac{(Чп + Чз)}{Ч_{сер}} \quad (2.3)$$

де $Чп$ – чисельність прийнятих,

$Чз$ – чисельність звільнених,

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність.

$$4. \text{ Коефіцієнт плинності кадрів } K_{п} = \frac{Чзвб}{Ч_{сер}} \quad (2.4)$$

де $Чзвб$ – чисельність звільнених за власним бажанням,

Чсер – середньооблікова чисельність.

$$5. \text{ Коефіцієнт стабільності персоналу } K_c = \frac{Ч1}{Чсер} \quad (2.5)$$

де Ч1 – чисельність працівників зі стажем роботи більше року,

Чсер – середньооблікова чисельність.

Коефіцієнт обороту зі звільнення за досліджуваний період зменшився на 9,96%. Це відбулося завдяки тому, що у 2021 році кількість звільненого персоналу склала 16 осіб, що на 26 осіб менше, ніж в 2019 році.

Зменшення загального коефіцієнту з обороту за досліджений період зумовлено зменшенням середньооблікової чисельності. Зменшення коефіцієнта плинності кадрів на 1,45% показує, що все менше працівників в 2021 році звільнялось за власним бажанням, що є гарним показником. Коефіцієнт стабільності персоналу на підприємстві є дуже високим.

Незважаючи на те, що за досліджуваний період цей показник зазнав невеликого зменшення, він все ще залишається на досить гарному рівні.

Таблиця 2.5

**Склад фонду оплати праці та інші виплати на
ПП «Балтська швейна фабрика» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Назва показників	За період на кінець року, грн.			Динаміка показників,%		
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/ 2019рр	2021/ 2020рр	2021/ 2019рр
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	243	214	197	88,1	92,0	81,1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього. З нього:	13937,0	14816,8	14916,8	106,3	100,7	107,0
- чиста з/п	11501,3	12820,5	13313,24	111,5	103,8	115,7
- оплата відпускних	1199,0	972,4	988,98	81,1	101,7	82,5
- оплата відрядження	24,9	27,0	4,47	108,4	16,6	17,9
- оплата лікарняних	32,3	44,7	52,21	138,4	116,8	161,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Премія	1179,5	952,2	557,89	80,7	58,6	47,3
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника, грн.	57353	69237	75720	120,7	109,4	132,0
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, грн.	4779	5770	6310	120,7	109,4	132,0

Джерело: узагальнено автором

За досліджуваний період фонд оплати праці на підприємстві збільшився на 7%, при цьому середньооблікова чисельність персоналу зменшилась майже на 19%. Збільшення фонду оплати праці відбулось за рахунок збільшення таких його складових, як оплата лікарняних (збільшення на 61,6%) та чиста з/п (збільшення на 15,7%). Негативно на розмір фонду оплати праці вплинуло зменшення оплати відпускних на 17,5%, премій – на 52,7%, оплати відрядження – на 82,1%. Найбільшу питому вагу в структурі ФОП займає чиста зарплата. За період 2019-2021 рр. розмір середньорічної заробітної плати на 1 працівника збільшився на 18367 грн або 32%, а середньомісячної – на 1531 грн або 32%.

Таблиця 2.6

**Розподіл працівників за розміром заробітної плати за грудень місяць
2021 р.**

Показники	Фактично працівників, осіб	Питома вага, %
1	2	3
Кількість працівників	199	100
<i>у тому числі у розмірі, грн:</i>		
від однієї мінімальної заробітної плати до 6500,00	6	3,02
від 6500,01 до 7000,00	118	59,29
від 7000,01 до 8000,00	37	18,59
від 8000,01 до 10000,00	28	14,07
від 10000,01 до 12000,00	7	3,52

Продовження табл. 2.6

1	2	3
від 12000,01 до 15000,00	3	1,51
від 15000,01 до 20000,00	0	0
від 20000,01 до 25000,00	0	0
Облікова кількість працівників, яким на кінець місяця встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад), нижчий за ПМ для працездатної особи	0	0
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата в грудні 2021 р., грн	6500,00	
Середня ЗП в Україні за грудень 2021р, грн		
- за усіма видами екон. діяльності	17453,00	
- в промисловості ;	18115,00	
- на підприємстві	7074,90	

Джерело: узагальнено автором на підставі [9; 15]

Відповідно за даними таблиці середньомісячна заробітна плата на підприємстві за грудень 2021 року на 10378,1 грн або 59,5% менша ніж в середньому по Україні. І на 11040,1 грн або 60,9% менша ніж в середньому в промисловості. З цього можна зробити висновок, що підприємство має невеликий рівень конкурентоспроможності на ринку праці.

Таблиця 2.7

Склад календарного фонду робочого часу на ПП «Балтська швейна фабрика» в 2019-2021 рр. (люд.-годин.)

Показники	2019	2020	2021	2020 до 2019, %	2021 до 2020, %	2021 до 2019, %
1	2	3	4	5	6	7
Фактичний фонд робочого часу (відпрацьовано), усього	415 936	369 536	338 604	88,84	91,63	81,41
Неявки на роботу з інших причин	19 520	17 376	15 996	89,02	92,06	81,95

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Максимально можливий фонд	435 456	386 912	354 600	88,85	91,65	81,43
Щорічні відпустки	50 544	42 800	39 400	84,68	92,06	77,95
Табельний фонд	486 000	429 712	394 000	88,42	91,69	81,07
Святкові й вихідні дні	223 560	196 880	181 240	88,06	92,06	81,07
Календарний фонд	709 560	626 592	575 240	88,31	91,80	81,07

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз використання робочого часу у звітному періоді на основі використання:

$$\text{- календарного фонду (Ккф): } K_{\text{кф}} = \frac{\text{ФФ}}{\text{КФ}}; \quad (2.6)$$

де КФ, ММФ, ТФ,ФФ - відповідно календарний фонд, максимально можливий фонд, табельний фонд робочого часу та фактично відпрацьований час у днях.

$$K_{\text{кф}} 2019 = \frac{\text{ФФ}}{\text{КФ}} = \frac{415\,936}{709\,560} = 0,586$$

$$K_{\text{кф}} 2020 = \frac{\text{ФФ}}{\text{КФ}} = \frac{369\,536}{626\,592} = 0,589$$

$$K_{\text{кф}} 2021 = \frac{\text{ФФ}}{\text{КФ}} = \frac{338\,604}{575\,240} = 0,588$$

За період 2019-2021 рр. на підприємстві календарний фонд робочого часу зменшився на 134 320 людино-дня, а його відпрацювання збільшилось на 0,2%.

$$\text{- максимально можливого фонду (Кммф): } K_{\text{ммф}} = \frac{\text{ФФ}}{\text{ММФ}}; \quad (2.7)$$

$$K_{\text{ммф}} 2019 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ММФ}} = \frac{415\,936}{435\,456} = 0,955$$

$$K_{\text{ммф}} 2020 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ММФ}} = \frac{369\,536}{386\,912} = 0,955$$

$$K_{\text{ммф}} 2021 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ММФ}} = \frac{338\,604}{354\,600} = 0,954$$

За досліджуваний період на підприємстві максимально можливий фонд зменшився на 80856 людино-дні, а рівень його відпрацювання не змінився.

$$\text{- табельного фонду (Ктф): } K_{\text{тф}} = \frac{\text{ФФ}}{\text{ТФ}}; \quad (2.8)$$

$$K_{\text{тф}} 2019 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ТФ}} = \frac{415\,936}{486\,000} = 0,856$$

$$K_{\text{тф}} 2020 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ТФ}} = \frac{369\,536}{429\,712} = 0,860$$

$$K_{\text{тф}} 2021 = \frac{\text{ФФ}}{\text{ТФ}} = \frac{338\,604}{394\,000} = 0,859$$

За досліджуваний період на підприємстві табельний фонд зменшився на 92000 людино-дні, а його відпрацювання збільшилось на 0,3%.

2.2. Аналіз структури персоналу та системи мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика»

Вирішальним фактором, що забезпечує ефективність функціонування підприємства, є якісна й налагоджена функціонуюча організаційна структура. Саме цей елемент системи управління підприємством є її базисом. Від грамотної побудови та ефективного функціонування організаційної структури управління залежать швидкість та якість прийняття управлінських рішень, відповідно, ефективність функціонування підприємства загалом [10, с. 52].

Організаційна структура – це впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого [10, с. 53].

Органограма наведена в додатку Б.

На досліджуваному підприємстві наявна вертикальна організаційна структура – це такий її вид, де весь робочий процес організовується по вертикалі, тобто ієрархічно. У цій структурі управління та контроль розташовані зверху вниз, з керівництва організації до робочих співробітників.

Основною особливістю вертикальної структури є наявність ясного ланцюжка керівництва, в якому кожен рівень має свої підрівні, до яких йому підпорядковуються. Така структура зазвичай використовується в організаціях з жорстким контролем та управлінням, де пріоритетом є ефективність та швидкість роботи.

Переваги вертикальної структури:

- Ясність та простота: дозволяє керівництву легко управляти підрозділами та співробітниками, а також просто приймати рішення.
- Жорсткий контроль: така структура дозволяє контролювати кожен етап робочого процесу, що може забезпечити високу якість та ефективність роботи.
- Чітка ієрархія: вертикальна структура дозволяє кожному працівнику знати свої обов'язки та на якому рівні він розташовується в ієрархії організації.

Недоліки вертикальної структури:

- Низька гнучкість: вертикальна структура не забезпечує достатньої гнучкості, щоб швидко реагувати на зміни у виробництві або на зміни в ринковій ситуації.
- Часті затримки в прийнятті рішень: через довгий ланцюжок керівництва в прийнятті рішень можуть виникати затримки, що може негативно впливати на бізнес.
- Високі витрати: у вертикальній структурі керівництво має високу зайнятість, тому її використання може призвести до збільшення витрат на зарплати та інші видатки.
- Низька мотивація працівників: може призвести до зниження мотивації працівників, оскільки надмірний контроль та недостатня свобода в роботі можуть викликати втрату інтересу до роботи та падіння продуктивності.
- Низька адаптивність: вертикальна структура не забезпечує достатньої гнучкості для адаптації до змін у ринковій ситуації або у зовнішньому середовищі. Таким чином, організація може втратити конкурентну перевагу через неефективне використання ресурсів та недостатню адаптивність.

У цілому, вертикальна структура підходить для організацій з жорстким контролем та управлінням, але вона має свої недоліки, які можуть призвести до недостатньої гнучкості та зниження мотивації працівників.

Тип оргструктури на даному підприємстві – лінійно-функціональна – це така організаційна структура, що являє собою комбінацію лінійної та

функціональної структур і застосовується для великих організацій з багатьма підрозділами і департаментами. У такій структурі керівник кожного департаменту відповідає перед генеральним директором і управляє роботою свого департаменту, в той час як фахівці, що працюють в департаменті, займаються функціональною роботою. Таким чином, лінійні керівники виконують весь обсяг економічної діяльності, контролюють і управляють, а функціональні – реалізують конкретні функції, допомагають приймати рішення, планують та консультують.

Лінійно-функціональна структура дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів, зменшити дублювання роботи та покращити співпрацю між департаментами. Вона дозволяє кожному підрозділу діяти самостійно, але при цьому забезпечує можливість співпраці з іншими підрозділами за потреби.

Вона підходить для великих або середніх за розміром підприємств, що функціонують у стабільних зовнішніх умовах і здійснюють масове виробництво.

Переваги лінійно-функціональної оргструктури:

- Ефективність: дана структура дозволяє використовувати експертизу відділів і функціональних груп для покращення продуктивності та ефективності в різних сферах організації.
- Простота управління: дозволяє керівництву організації зосередитись на здійсненні контролю за виконанням завдань з кожного з окремих департаментів.
- Розвиток спеціалізації: працівники займаються тільки своєю фаховою сферою, що дозволяє їм розвиватися у своїй галузі та ефективніше виконувати свої обов'язки.
- Менша залежність від керівника: в лінійно-функціональній структурі роль керівника менш визначальна, оскільки керівництво зосереджено на функціональних підрозділах. Це дозволяє більш самостійно вирішувати питання на рівні окремих відділів.
- Збільшення можливостей для розвитку: у лінійно-функціональній структурі працівник має можливість розвивати свої професійні здібності, що

дозволяє підвищувати ефективність виконання робочих завдань та збільшувати свою цінність для компанії.

- Менша кількість перехідних процесів: зменшується кількість перехідних процесів, оскільки робочі завдання виконуються спеціалізованими фахівцями, що зменшує кількість помилок та забезпечує вищу якість.

Недоліки лінійно-функціональної оргструктури:

- Відсутність гнучкості та адаптивності. Лінійно-функціональна структура може бути дуже різноманітною та складною, тому може бути складно адаптувати її до нових умов ринку або змінювати залежно від потреб компанії.

- Складність в розподілі відповідальності. У зв'язку з тим, що відповідальність поділена між кількома підрозділами, можуть виникати проблеми з прийняттям рішень, особливо якщо дії різних функціональних підрозділів впливають один на одного.

- Можливість конфліктів між лінійними та функціональними підрозділами. Цей недолік випливає з попереднього. Також кожен підрозділ працює на своїй території, зі своїми процедурами та керівництвом. Тому можуть мати місце проблеми з комунікацією та координацією між ними і виникати конфліктні ситуації.

- Повільність у прийнятті рішень. Оскільки рішення потрібно узгоджувати між функціональними підрозділами та менеджерами лінійних підрозділів, це може призвести до затримок у виробничому процесі.

Оптимізація організаційної структури є складним та багатоетапним процесом, який потребує ретельного аналізу та знання специфіки підприємства. З його допомогою можна досягти покращення ефективності та ефективності роботи, зменшити зайві витрати та покращити конкурентоспроможність підприємства. Розглянемо способи оптимізації організаційної структури на ПП «Балтська швейна фабрика» на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Шляхи оптимізації оргструктури ПП «Балтська швейна фабрика»

Джерело: складено автором

Варто погодитись з Л. Д. Глущенко, що «персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати» [6].

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи [41, с. 13].

Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, надбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі [41, с. 14].

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій [41, с. 14].

Статеві-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова [30].

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями (чітко встановленими обов'язками, завданнями і роботами), наприклад, проектування, технологічне забезпечення, виробництво, контроль, управління персоналом, підготовка виробництва і технічне обслуговування, постачання, маркетинг, транспортне та інформаційне забезпечення [44, с. 102].

Розглянемо функціональну структуру персоналу в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Розподіл робітників за характером трудових функцій за 2019-2021 рр.,
осіб**

Категорія	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту,%
Керівники	17	15	14	82,35
Спеціалісти, службовці	29	28	23	79,31
Робітники	197	171	160	81,22
Середньооблікова чисельність персоналу	243	214	197	81,07

Джерело: складено автором

Наведені дані свідчать про те, що управлінський склад за період 2019-2021рр. зменшився на 3 особи. Штат спеціалістів та службовців також зазнав зменшення на 6 осіб. Число робітників теж, відповідно до загальної тенденції, зменшилось майже на 19%.

Таблиця 2.9

**Чисельність ПП «Балтська швейна фабрика» за віковими групами
за 2019-2021 рр., осіб**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту,%
Середньооблікова чисельність персоналу	243	214	197	81,07
до 25 років	41	26	28	68,29
26-35 років	34	30	30	88,23
36-45 років	51	49	49	96,08
46-60 років	64	62	55	85,94
60 років і більше	53	47	35	66,04

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З наведених даних видно, що переважна кількість персоналу є передпенсійного віку, знаходиться у віковій групі 46-60 років і має загальну тенденцію до зменшення. Велику частку займають працівники активного працездатного віку. Їх кількість залишається незмінною протягом двох років – 49 осіб. Чисельність молоді в структурі персоналу найменша. Але все ж мають місце обмін досвідом та процес навчання молодих працівників досвідченими старшими спеціалістами.

Таблиця 2.10

Статева структура персоналу ПП «Балтська швейна фабрика»

за 2019-2021 рр., осіб

Стать	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту, %
Чоловіча	46	38	35	76,08
Жіноча	197	176	162	82,23
Середньооблікова чисельність персоналу	243	214	197	81,07

Джерело: складено автором

Чисельність працівників-жінок на підприємстві значно перевищує чоловіків. Це пов'язано з тим, що переважна більшість працівників – швачки. А ця професія трактується суспільством як жіноча. За три роки співвідношення чоловіків та жінок майже не змінилось. В 2019 році чисельність чоловіків становила 19% від середньооблікової чисельності персоналу, в 2020 та 2021 рр. – 18%.

Таблиця 2.11

Розподіл персоналу ПП «Балтська швейна фабрика» за стажем роботи за

2019-2021 рр., осіб

Стаж	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту, %
до 1 року	22	21	20	90,91
1-3 роки	35	20	21	60,00
3-5 років	33	32	29	87,88
5-10 років	51	47	46	90,20
більше 10 років	102	94	81	79,41
Середньооблікова чисельність персоналу	243	214	197	81,07

Джерело: складено автором

В структурі розподілу персоналу за стажем переважну більшість займають працівники зі стажем більше 10 років. Більшість цих людей - це ті, що прийшли на фабрику ще зовсім молодими, після закінчення школи або технікуму, і працюють тут протягом всього життя. На підприємстві багато працівників

пенсійного і передпенсійного віку з величезним стажем роботи. Велику частку займають також працівники зі стажем 5-10 років.

Таблиця 2.12

**Освітня структура персоналу ПП «Балтська швейна фабрика»
за 2019-2021 рр., осіб**

Освіта	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту,%
Повна вища	12	15	14	116,67
Неповна та базова вища	24	21	20	83,33
Середня спеціальна	109	96	89	81,65
Середня	81	72	65	80,25
Неповна середня	17	10	9	52,94
Середньооблікова чисельність персоналу	243	214	197	81,07

Джерело: складено автором

Найбільше на підприємстві налічується працівників з середньою спеціальною та середньою освітами. Це пов'язано з тим, що такі професії як швачка, прасувальник, контролер та охоронець не потребують обов'язкової наявності вищої освіти. Це професії, що потребують гарної фізичної форми, спритності, зібраності, витримки, а не пов'язані з діяльністю освітнього, аналітичного і дослідницького характеру. І таких професій на підприємстві більшість.

За період 2019-2021 рр. на підприємстві є тенденція до зменшення працівників з неповною середньою освітою, і збільшення з вищою. Тому, можна сказати, що рівень освіченості персоналу зростає.

Оцінювання персоналу на підприємстві відбувається за допомогою атестації, що проводиться раз на 2-3 роки (табл. 2.13). Навчання працівників відбувається за допомогою тренінгів, семінарів та інструктажа на робочому місці. Найчастіше до нього вдаються при використанні в роботі нового сучасного обладнання, нових методів роботи та ін.

Таблиця 2.13

**Охоплення кадровими програмами та процедурами персоналу ПП
«Балтська швейна фабрика» за 2019-2021 рр., осіб**

Заходи	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення
Кількість проведених атестації	0	1	0	0
Кількість проведених заходів з навчання (тренінги, семінари, інструктаж на робочому місці)	5	3	4	-1

Джерело: складено автором

Розмежування обов'язків, які повинен виконувати кожний працівник, відбувається завдяки чітко визначеним посадовим інструкціям для відповідної посади. Посадові інструкції - це документи, які містять повний опис обов'язків, прав та відповідальності працівника на певній посаді в організації. Вони запобігають вільному і неправильному трактуванню працівниками своїх обов'язків і повноважень, дозволяють зменшити необхідність керівників у поясненні завдань підлеглим, а також зекономити час при ввведенні нових працівників у курс справ.

В додатках В–Д наведено посадові інструкції контролера якості, модельєра-конструктора та завідувача складу готової продукції. Вони затверджуються директором підприємства та складаються з наступних розділів:

- I. Загальні положення
- II. Завдання та обов'язки
- III. Права
- IV. Відповідальність
- V. Повинен знати
- VI. Кваліфікаційні вимоги
- VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Важливість даних документів полягає у полегшенні задачі при доборі кандидатів, атестації працівників, переведені, підвищенні кваліфікації,

перекваліфікації, визначенні відповідальності працівника за невиконання або неналежне виконання обов'язків, включаючи можливі наслідки такої поведінки.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи ПП «Балтська швейна фабрика»

Задля аналізу і оцінки способів мотивації, які є найбільш підходящими і бажаними для працівників ПП «Балтська швейна фабрика», було проведено опитування на тему: «Що мене мотивує і що демотивує в трудовій діяльності?». Воно проводилось серед різних категорій персоналу (робітників основного і допоміжного цеху, фахівців функціональних відділів)

Генеральна сукупність: усього 199 осіб

Вибіркова сукупність: 20 працівників.

Крок відбору. Було обрано принцип механічної вибірки:

$$K = \frac{N}{n} \quad (2.9)$$

де N – обсяг генеральної сукупності,

n – обсяг вибіркової сукупності.

Отже, опитуванню підлягав кожен 10-й із загального списку потенційних респондентів.

Інструментарієм опитування стала анкета (додаток А). За допомогою цього способу можна одержати інформацію, яка не завжди відображена в документальних джерелах чи доступна прямому спостереженню. Також він дає можливість отримання інформації від великої кількості людей за короткий проміжок часу, дає можливість впорядкувати і систематизувати відповіді респондентів.

В опитуванні взяли участь 18 жінок і 2 чоловіка (рис. 2.2).

Найбільша кількість респондентів були віком від 36 до 45 років (45%). Також велика частина працівників передпенсійного та пенсійного віку (40%). Це

може бути пов'язане з тим, що більшість опитуваних – швачки, а дана професія не сильно популярна серед молоді (рис. 2.3).

1. Вкажіть Вашу стать:

20 ответов

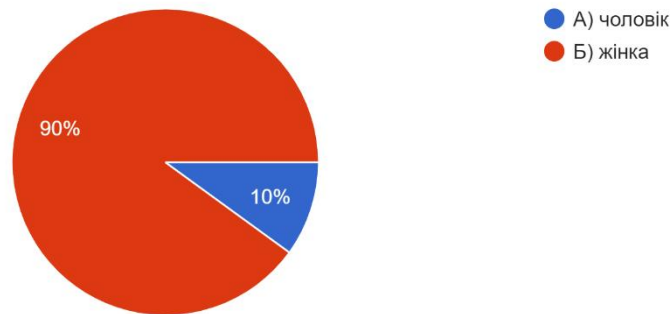


Рис. 2.2. Результати анкетування розподіл працівників за статтю

Джерело: складено автором

2. Ваш вік:

20 ответов

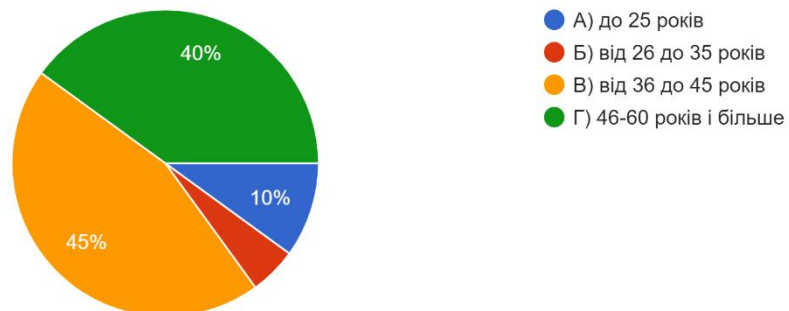


Рис. 2.3. Результати анкетування розподіл працівників за віком

Джерело: складено автором

3. Ваша обіймана посада:

20 ответов



Рис. 2.4. Результати анкетування розподіл працівників за посадами
Джерело: складено автором

Найбільше серед опитуваних зустрічається професія швачки (рис. 2.4).

4. Який Ваш стаж роботи?

20 ответов

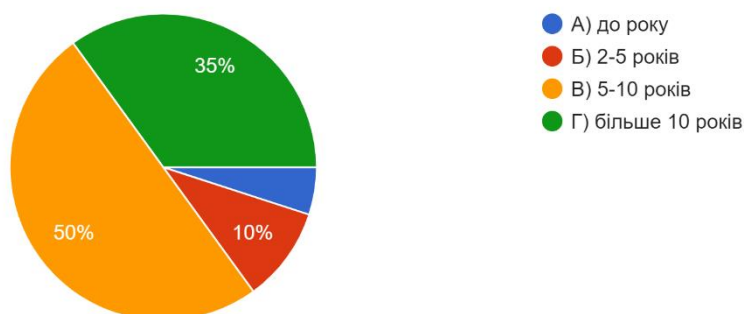


Рис. 2.5. Результати анкетування розподіл працівників за стажем роботи
Джерело: складено автором

На запитання про стаж роботи 50% опитуваних дали відповідь, що їх стаж роботи 5-10 років, 35% респондентів – більше 10 років. Це пов'язане з тим, що на підприємстві працює багато людей пенсійного та передпенсійного віку (рис. 2.5).

5. Ваша освіта:

20 ответов

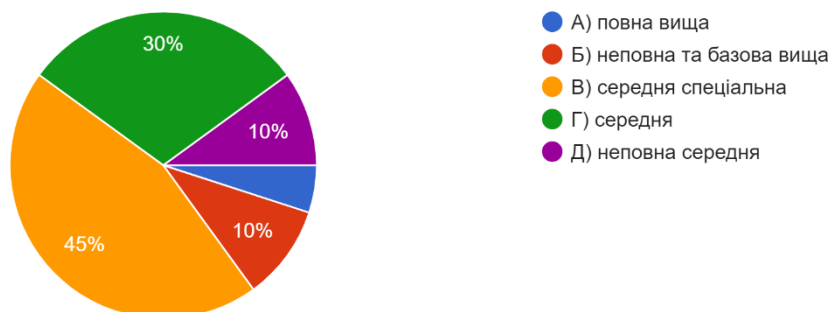


Рис. 2.6. Результати анкетування розподіл працівників за освітою

Джерело: складено автором

Більшість опитуваних мають середню спеціальну (45%) та середню освіту (30%), оскільки вони є працівниками основного та допоміжного цехів, робота яких не потребує наявності вищої освіти (рис. 2.6).

6. Які з перелічених способів найбільше спонукають Вас до праці?

20 ответов

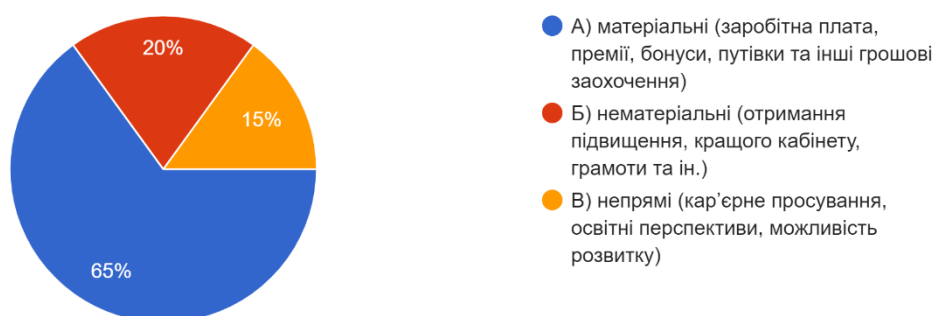


Рис. 2.7. Результати анкетування за методами мотивації

Джерело: складено автором

На питання, який спосіб найбільше підходить для мотивації трудової діяльності, 65% респондентів відповіли, що матеріальний (рис. 2.7).

7. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності матеріальні мотиви?
20 ответов

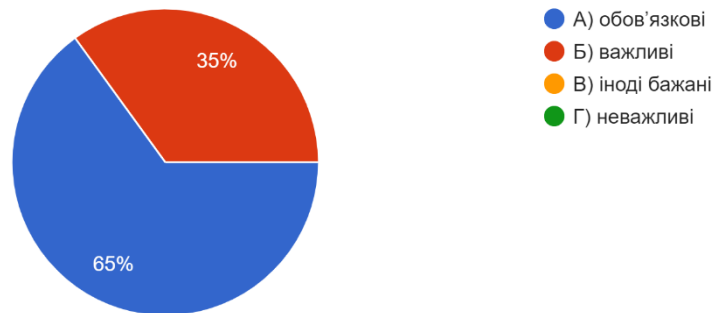


Рис. 2.8. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Для більшості опитуваних (65%) матеріальна мотивація є обов'язковою (рис. 2.8).

Конкретно більшість потребує постійного отримання заробітної плати. Також для великої частки опитуваних (30%) важливим є отримувати винагороди і премії за сумлінно виконану роботу протягом року (рис. 2.9).

8. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:
20 ответов

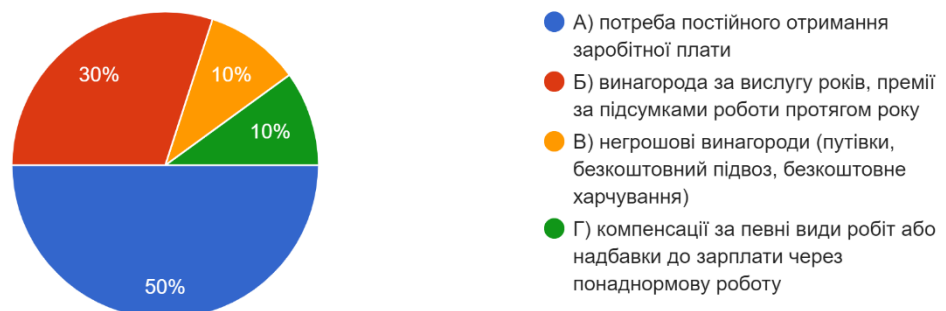


Рис. 2.9. Результати анкетування

Джерело: складено автором

9. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності мотиви безпеки й захищеності?

20 ответов

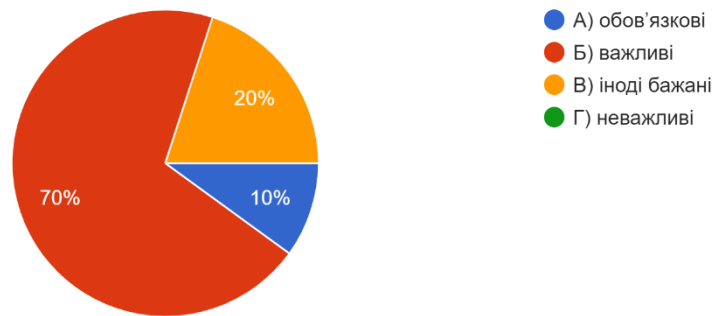


Рис. 2.10. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Мотиви безпеки і захищеності важливі для 70% працівників (рис. 2.10).

10. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

20 ответов



Рис. 2.11. Результати анкетування

Джерело: складено автором

А саме, вони потребують безпечних умов та режимів праці. Для 6 працівників важливим є забезпечення гарантій зайнятості на підприємстві (рис. 2.11).

11. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності соціальні мотиви?
20 ответов

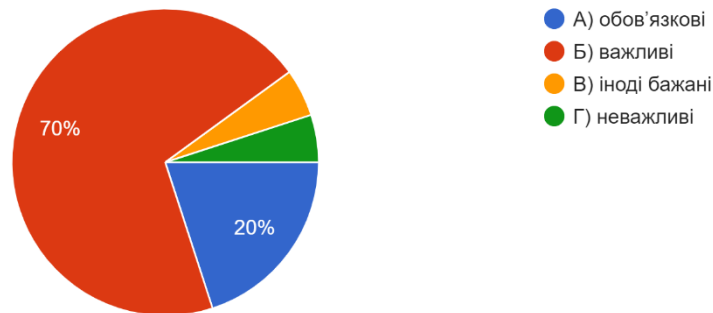


Рис. 2.12. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Для більшості опитуваних соціальні мотиви є важливими. 1 працівник вважає їх іноді бажаними, а 1 – зовсім неважливими (рис. 2.12).

12. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:
19 ответов

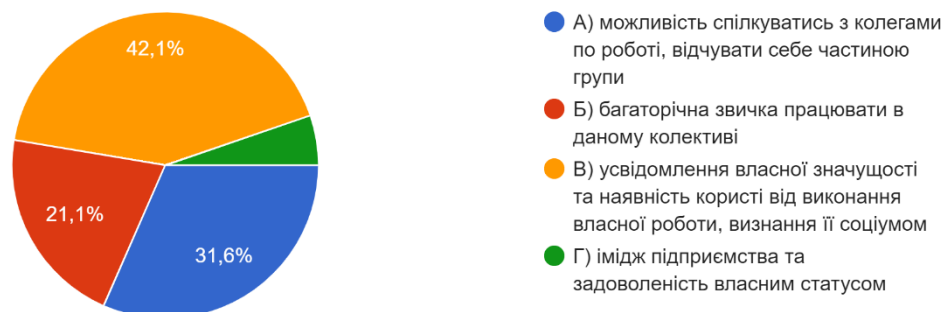


Рис. 2.13. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Найбільшу значимість з переліку соціальних мотивів мають усвідомлення власної значущості та наявність користі від виконання роботи (42,1%); бути частиною групи та мати можливість спілкування з колегами по роботі (31,6%) (рис. 2.13).

13. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності мотиви самовираження?

20 ответов

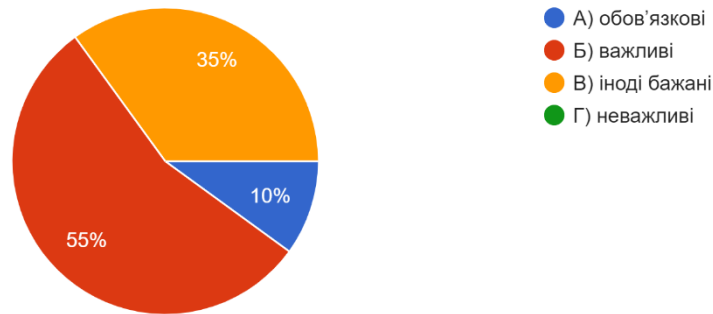


Рис. 2.14. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Мотиви самовираження 55% респондентів вважають важливими. Але велика частка працівників (35%) вважає, що вони просто іноді бажані (рис. 2.14).

14. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

20 ответов



Рис. 2.15. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Серед мотивів самовираження працівники найбільше цінують можливість кар'єрного розвитку, навчання і вдосконалення особистості (40%) та відчуття максимального залучення до процесу праці (35%) (рис. 2.15).

15. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності організаційні мотиви?
20 ответов

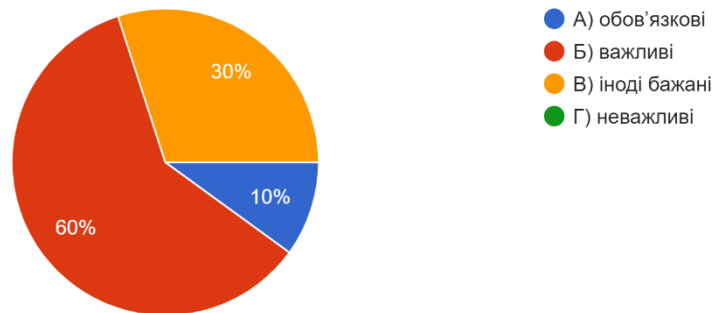


Рис. 2.16. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Організаційну мотивацію 60% респондентів оцінила як важливу (рис. 2.16).

16. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:
20 ответов



Рис. 2.17. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Більшість (30%) цінує максимально зручні умови праці. Одна чверть опитаних бажає мати прозору систему оцінки, підбору, покарання та заохочення персоналу, інша – використання в управлінні технологій, що орієнтовані на навчання і розвиток (рис. 2.17).

17. Вкажіть, який з перелічених факторів може найбільше демотивувати Ваше бажання працювати?

20 ответов



Рис. 2.18. Результати анкетування за факторами демотивації персоналу

Джерело: складено автором

На запитання про причини демотивації трудової діяльності більшість (35%) відповіли, що це несправедлива оплата праці і відсутність премій та бонусів. Чверть респондентів назвали такою причиною конфлікти в колективі і несприятливий соціально-психологічний клімат (рис. 2.18).

18. До яких наслідків з Вашого боку може призвести наявність таких несприятливих факторів на підприємстві?

20 ответов



Рис. 2.19. Результати анкетування

Джерело: складено автором

Наявність цих несприятливих факторів для більшості (60%) може призвести до втрати інтересу до роботи, відсутності ініціативи, звуженню до

мінімуму кордонів своїх обов'язків. Для 20% – до відчуття легкого стресу та дискомфорту під час трудового процесу. Але жоден з опитуваних не обрав таких радикальних варіантів, як невиходи на роботу без поважної причини та повне відчуження або звільнення (рис.2.19).

За результатами опитування працівників ПП «Балтська швейна фабрика» можна побачити, що для спонукання до трудової діяльності більшість працівників віддали перевагу все ж таки мотивації матеріальним способом. Для 65% опитаних такий спосіб є обов'язковим. Потреба постійного отримання заробітної плати головна для половини опитаних, 30% хочуть отримувати премії та бонуси за вислугу років та результати своєї сумлінної роботи. Зацікавленість персоналу саме в матеріальному стимулюванні може бути пов'язана з ієрархією потреб. Щоб відчувати задоволення від самореалізації, потрібно закрити спочатку базові фізіологічні потреби – голод, спрага, житло. Забезпечити це можна якраз на заробітну плану.

Серед мотивів безпеки й захищеності, більшість персоналу обрала безпеку здоров'я, тобто застосування спеціального безпечного обладнання, встановлення нешкідливих режимів праці. На другому місці за важливістю опинилася безпека майбутнього, а саме – гарантії зайнятості на підприємстві. Пояснити це можна психологією мислення людини – першочергово нас турбує власне життя та здоров'я.

З переліку соціальних мотивів найбільше працівників турбує значущість та приналежність до суспільства, тому більше всього відповідей пов'язано з наявністю користі від власної роботи та бажанням бути частиною групи та спілкуватись з колегами.

Потреби в самовираженні виявились для працівників підприємства не настільки важливими, як інші. Серед них передові позиції посіли мотиви кар'єрного розвитку, вдосконалення особистості та залучення до процесу праці.

А серед організаційної складової мотивації відповіді розділились майже порівну. Більшість цінує зручні умови праці, одна чверть опитаних – прозору

систему оцінки, покарання та заохочення працівників, інша – використання в управлінні технологій, орієнтованих на навчання і розвиток.

А от демотивувати бажання працювати може велика кількість різноманітних причин. Найбільше уваги респонденти приділили несправедливій оплаті праці та відсутності премій і бонусів (знову матеріальна складова). Також популярними відповідями були конфлікти в колективі, несприятливий соціально-психологічний клімат, неповага та критика з боку керівництва та некомфортні умови праці.

Такі несприятливі фактори можуть призвести до втрати інтересу до роботи, відсутності ініціативи, звуженню до мінімуму кордонів своїх обов'язків; до відчуття легкого стресу та дискомфорту під час трудового процесу. Але для жодного з опитуваних це не призведе до таких радикальних і негативних наслідків, як звільнення чи прогули роботи без причин.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи мотивації підприємства необхідно співставити застосовані методи з тими, що є найбільш бажаними для працівників.

Методи мотивації, що застосовуються на підприємстві наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Методи мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика»

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Оклад	Навчання
Премії, бонуси та надбавки	Підвищення кваліфікації
Оплачувана відпустка	Кар'єрне зростання
Оплачуване відрядження	Грамоти, подяки
Оплачувана лікарняна відпустка	Організація колективних заходів, свят, нарад
Безкоштовне харчування	Гнучкий графік роботи
Транспорт до місця роботи	Привітання працівників з особистими значущими датами та святами
Санаторно-курортні путівки	

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Варто зазначити, що заробітна плата не може бути єдиною метою праці. Вона повинна обов'язково підкріплюватись нематеріальними стимулами. На ПП «Балтська швейна фабрика» для працівників доступне безкоштовне гаряче харчування в їдальні, підвоз автобусом з сіл та віддалених куточків міста до місця роботи, різні премії та надбавки за виконану роботу. І таке матеріальне стимулювання додатково підкріплене грамотами, словесними подяками, підвищенням кваліфікації молодих працівників як на виробництві, так і в середніх та вищих навчальних закладах. Для матерів неповнолітніх дітей передбачений гнучкий графік роботи. Працівникам надаються відпустки, оплачуються лікарняні листи, надаються відпустки з догляду за дітьми. На фабриці працює медпункт, продовольчий магазин, де є можливість придбати продукти харчування. За потреби працівнику надається матеріальна допомога та підтримка, видаються санаторно-курортні путівки. Такі заохочення дозволяють працівнику відчувати себе частиною компанії, відчувати, що тут про нього турбуються і цінують.

Отже, проведений аналіз дозволяє визначити, що задля підвищення заохочення працівників і підвищення їхньої продуктивності, керівництво підприємства зробило наголос саме на матеріальному аспекті. За результатами опитування використання такого методу є припустимим. Велика частка опитаних працівників роблять акцент саме на бажанні отримувати гідну оплату праці і надбавки до неї. Але поряд з цим більшість робітників прагнуть мати зручні умови праці, гарні стосунки в колективі, можливість професійного навчання і розвитку, прозору систему оцінки.

Тому, можна підсумувати, що система мотивації персоналу на ПП «Балтська швейна фабрика» не є досконалою. Існують певні недоліки, що пов'язані з недостатнім використанням нематеріального мотивування, необхідністю поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та корпоративної культури, а також недостатнім сприянням навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «БАЛТСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика»

Управління персоналом є дуже складним і важливим завданням для будь-якого підприємства, ефективність праці значною мірою визначатиме загальний економічний розвиток підприємства та країни загалом.

Інструментом забезпечення ефективності праці на ПП «Балтська швейна фабрика» повинна стати якісна система мотивації, що має бути гнучкою і відповідати тактиці та стратегії керівництва підприємства, забезпечуючи при цьому баланс інтересів основної маси працівників підприємства, а також зростання загальних показників компанії.

На думку І. В. Причепи, «гнучкість системи стимулювання має проявлятися у спонуканні працівників до підвищення зацікавленості в продуктивній праці за допомогою дієвих важелів і засобів досягнення конкретних вимірюваних результатів (натуральні та вартісні показники, навантаження, якість праці тощо)» [36].

Вважаємо, що структура системи стимулювання персоналу має бути націлена на результат і мати такий вигляд:

- основна заробітна плата [36];
- стимулювання за індивідуальні показники діяльності [36];
- стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу [36];
- стимулювання за результативність діяльності підприємства в цілому [36].

Для кожної зі складових, які належать до змінної частини заробітної плати, необхідно встановити показники діяльності, їх вимірники та відповідний їм вид або суму стимулювання [36].

В період такої нестабільної ситуації, яка є на сьогоднішній день в Україні, як ніколи важливо інформувати персонал про поточні справи компанії. Про те, яким є реальне положення підприємства на ринку, чи є нагальна потреба в скороченні штату працівників, як керівництво бачить майбутнє компанії, які цілі переслідує. Знаючи, що конкретно тебе очікує найближчим часом, працівник буде менше нервувати за власне майбутнє, знизиться рівень його стресу, він почне працювати активніше, з більшою наснагою, а головне – почне відчувати себе частиною організації, де керівництво його поважає і цінує. Це може стати першим кроком до створення ефективної корпоративної культури. Для інформування спеціалісти з управління людськими ресурсами можуть використовувати наради, особистий контакт, розсилку повідомлень електронною поштою, робочі чати у месенджерах.

Зміцнення корпоративного духу можна здійснити за допомогою неформального спілкування та тим-білдінгу, що призведе і до зміцнення мотивації. Поведінка працівника, до якого ставляться як до «робочої сили», просто ресурсу для створення прибутку, і працівника, якого цінують і цікавляться його життям, надзвичайно різниться. Кожній людині необхідні спілкування, розуміння і підтримка. Тому дуже важливо організовувати свята, неформальні зустрічі, подорожі, що будуть зміцнювати взаємини в колективі. Це не тільки підніме привабливість підприємства в очах працівника, але й змусить його більше «викладатися», підвищуючи ефективність праці.

Наступним заходом стимулювання має бути заохочення працівника. Причому, як матеріальне, так і нематеріальне заохочення – замінити один вид на інший буде неправильним. Існує думка, що несподівані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, які вже фактично перетворились на незмінну частину заробітної плати. Безумовно, кожному працівнику ПП «Балтська швейна фабрика» хотілося б мати вищий рівень зарплати, високі

премії, але в період важкої економічної ситуації часто просто немає можливості підвищувати ці виплати. В таких випадках можна замінити єдиний відсоток премії на розподіл надбавок за результати діяльності працівника.

Пропонуємо стимулювати внесок кожного окремого працівника в підвищення ефективності роботи підрозділу або цеху і організувати надбавки за певні визначні досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи, виконання замовлень раніше дедлайнів, заміщення відсутніх фахівців тощо.

Так як на підприємстві велика кількість працівників пенсійного та передпенсійного віку, то доцільно переглянути розміри і стажеві групи винагород за вислугу років. Також необхідно розробити систему вимірювання результативності праці фахівців галузі і керівників.

Прикладами нематеріального заохочення можуть бути словесні подяки, привітання з значущими датами і святами, грамоти. Більшість працівників на підприємстві – це жінки, тому можна виділяти їх досягнення подарунковими сертифікатами невеликого номіналу. Це можуть бути також абонементи в спортзал, сертифікати в магазин косметики або парфумерії, сертифікати на оздоровчий масаж та багато-багато іншого. Але ефект від такого роду стимуляції спрогнозувати досить важко. З одного боку працівник може бути задоволений підвищеною увагою до себе, а з іншого – може мати потребу саме в грошах, або просто неприязнь до певного заохочення. В такому разі необхідно надавати працівникам право вибору.

Ще однією проблемою, яка потребує доопрацювання, на ПП «Балтська швейна фабрика» є недостатній розвиток працівників. Незважаючи на те, що підприємство використовує підвищення кваліфікації працівників на виробництві та середніх і вищих навчальних закладах, не зайвими будуть і інші методи розвитку та навчання. За допомогою наставництва, різних тренінгів та навчання на робочому місці працівники зможуть оволодіти професійними компетенціями в процесі комунікації з професіоналом, більш досвідченим працівником або після інструктажу.

Наприклад, коли підприємство починає використовувати в роботі нові швейні машинки, механіку (слюсарю з обладнання) необхідно вивчити як вона працює, навчитися її лагодити. Зробити це можна за допомогою самонавчання, навчання в професіонала або на іншому підприємстві. Далі цьому механіку необхідно провести інструктаж для швачок, підказати їм тонкості роботи саме з даною моделлю обладнання. Також більш досвідчені робітники можуть навчати молодших, тому що наймання окремого працівника-«наставника», який буде займатися лише навчанням молодих спеціалістів, не завжди є економічно доцільним.

Ще можна використовувати такі методи розвитку персоналу шляхом навчання як ротація кадрів, коучинги, проводити розвиваючу діагностику. Остання допомагає визначити цілі професійного розвитку. А ротація кадрів означає, що працівник може переміщатись на іншу посаду всередині організації, оволодівши певними компетенціями.

В результаті використання цих заходів ми отримаємо формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійної компетенції та свідомості працівників при мінімальних затратах.

За результатами опитування значна частка працівників бажає бачити на підприємстві чітку та прозору систему оцінки. Для визначення індивідуальних внесків і відповідних балів необхідно розробити спеціальну форму оцінки діяльності співробітника на основі основних показників ефективності. Важливим моментом є чіткість і неупередженість оцінки, яка має бути основою процедури. Крім того, оцінювання має здійснюватися з дотриманням принципів обов'язковості, універсальності, системності, об'єктивності, відкритості, демократичності та результативності. Для його реалізації пропонуємо сформулювати відповідний мотиваційний механізм.

Має проводитись формулювання цілей і розробка базової системи показників для представлення і пояснення цих цілей співробітникам і для оцінки ефективності їх роботи. Слід зазначити, що якщо співробітники хочуть ефективно здійснювати стратегічну цілеспрямовану діяльність, вони повинні

насамперед визнати і зрозуміти її мету. Саме тому спочатку необхідно визначити, як донести інформацію про цілі компанії до співробітників у формі, доступній для них і зрозумілій.

В табл. 3.1 наведено можливі етапи реалізації механізму мотивації.

Таблиця 3.1

Практична реалізація етапів механізму мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика»

Етапи	Зміст	Терміни проведення
1	На загальних нарадах формулюються стратегічні цілі. Визначаються для кожного підрозділу окремі завдання та кількісні цілі, які необхідно досягти.	щороку
2	Керівник кожного відділу розробляє план дій, який необхідно реалізувати для досягнення бажаних результатів. Для всіх заходів визначено кількісні показники виміру ефективності.	щороку
3	На засіданні відділу керівник відділу ставить перед підлеглими відповідні цілі, розподіляє обов'язки, визначає відповідального за виконання відповідних завдань. Рекомендується надати письмовий перелік завдань, зазначивши кількісні результати, яких необхідно досягти.	щомісяця
4	В кінці місяця працівники повинні звітувати про виконання поставлених завдань і досягнуті результати.	щомісяця
5	Керівник оцінює досягнуті кількісні показники та прикладені зусилля працівників.	щомісяця
6	За результатами оцінки попереднього етапу розраховується змінна частина заробітної плати працівника.	щомісяця
7	В особистих бесідах з підлеглими керівники повинні виявити проблеми, які виникають під час виконання співробітниками завдань.	щомісяця
8	Звіт перед вищим керівництвом про виконання завдань. Зворотній зв'язок. Розробка коригувальних дій.	щокварталу

Джерело: складено автором на основі [36]

Допомогти у реалізації стратегічних цілей і оцінці ступеня їх виконання можуть ключові показники ефективності (КРІ). Це такі кількісно вимірювані показники фактично досягнутих результатів. Їх можна застосовувати для окремих співробітників, цехів або підприємства в цілому. Наприклад, так можна оцінювати працю швачки і виписувати їй надбавку чи премію пропорційно виконаній роботі. Але якщо говорити про вищі керівні посади, наприклад, керівника відділу кадрів, то тут справи інакше. Чим нижчим є статус працівника, тим більше бонусна надбавка залежить від його особистих зусиль, а чим вище посада – від загальної успішності колективу.

Впровадження системи КРІ може призвести до наступних результатів:

1. Оптимізувати ФОП.
2. Більш точно визначити результати кожного окремого працівника по досягненню запланованих цілей.
3. Своєчасно виявити фактори, що перешкоджають успішному виконанню намічених завдань, або, навпаки, ті, що сприяють зростанню продуктивності праці. Виграний час необхідно спрямувати на ухвалення рішень щодо подолання цих негативних чинників.
4. Формувати інформаційну базу для прийняття рішень.
5. Керівники будуть мати змогу аргументувати реальні результати праці своїх підлеглих.
6. Порівнювати результати між працівниками спільного підрозділу, між різними підрозділами, цехами і визначати, хто працює більш продуктивно. Додатково можна проводити бенчмаркінг (порівняти свої результати з конкурентами, впровадити їх досвід).
7. Система досить гнучка, що дає змогу керівникам в разі зміни стратегічних цілей вносити корективи не змінюючи механізм преміювання.
8. Співробітник сам розуміє діапазон своєї відповідальності і самостійно обирає шляхи збільшення заробітку.

9. Фокусувати увагу керівництва на ключових цілях і стратегічному плануванні для підприємства.

10. Є плацдармом формування ефективної корпоративної системи мотивації.

Процес упровадження системи Key Performance Indicators (KPI) наглядно представлено на рис. 3.1.

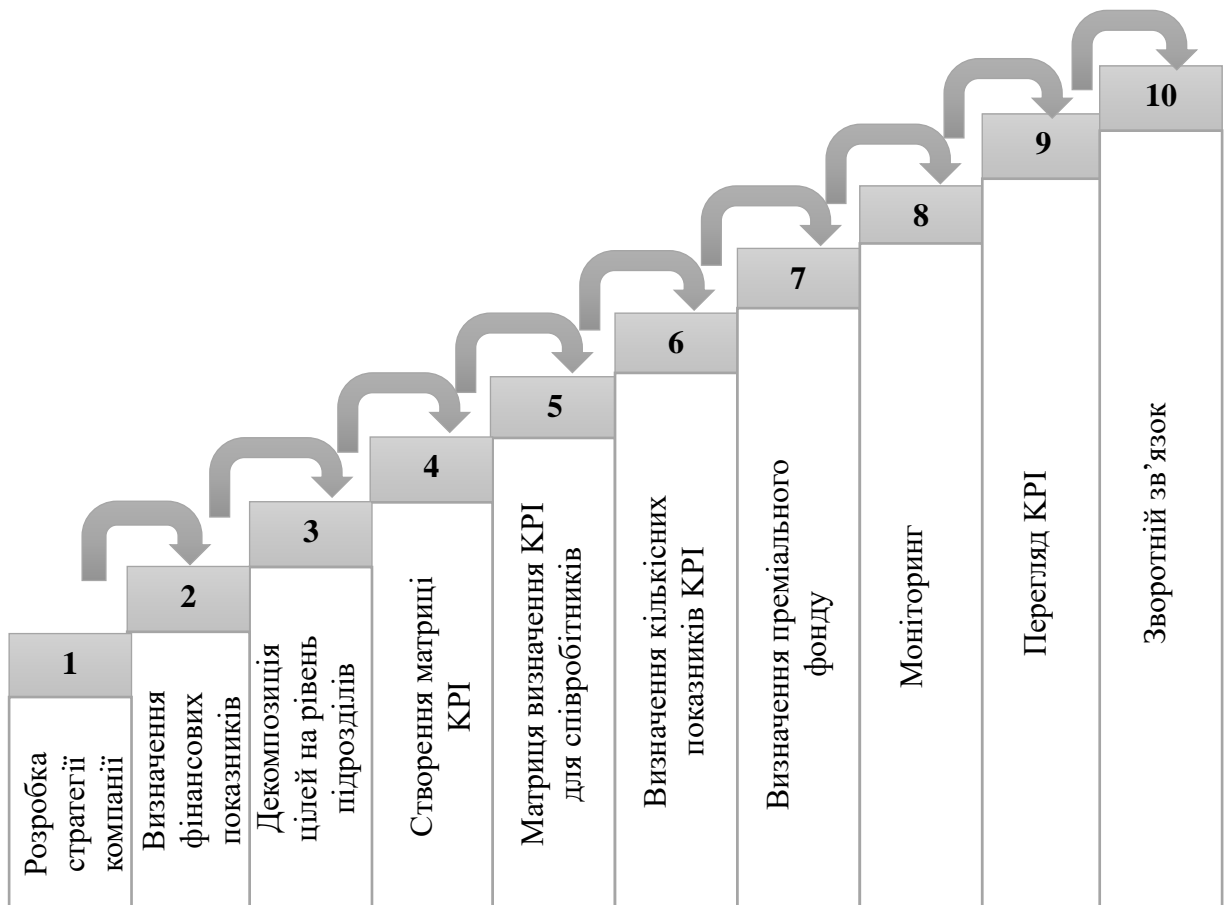


Рис. 3.1. Процес упровадження системи Key Performance Indicators (KPI)

Джерело: узагальнено на основі [1, с. 112]

Першим кроком є розробка та оформлення корпоративної стратегії.

Наступним необхідно визначити фінансові показники, які відображають динаміку стратегічних цілей підприємства.

Третім кроком повинна стати розбивка стратегічних цілей. Вони повинні бути зрозумілими, простими, вимірними або значущими. Оптимальна кількість KPI – 5-7 для одного керівника і 3-5 для середнього співробітника [1, с. 112].

На четвертому кроці керівництво має скласти матрицю КРІ. Матриця враховує кількість коефіцієнтів ефективності кожного та його вагу або коефіцієнт впливу. Загальна сума показників 100%. Вага найважливішого КРІ не повинна перевищувати 50%, а вага найменш важливого КРІ має бути менше 5% [1, с. 112].

На п'ятому кроці необхідно заповнити матрицю – визначити коефіцієнти ключових показників ефективності для окремих співробітників. Це можна зробити проаналізувавши стратегію і те, як її трактує окремий робітник. Об'єднання індивідуальних і колективних цілей буде сприяти згуртованості і покращенню колективного клімату.

Далі кількісні дані КРІ збираємо і аналізуємо. Створюємо баланс, тому формуємо їх з припущенням рівня досягнення приблизно 70-80%, щоб виключити сплату невиправдано високих премій.

На наступному кроці визначаємо фонд преміювання. Відомо, що компанії часто намагаються зменшити «плаваючу» частину грошових винагород, щоб більш «спокійно» і методично планувати свої витрати. Але сучасний досвід давно довів, що змінна частина грошової винагороди повинна складати не менше 30% від загального доходу працівника. Якщо відсоток змінної частки менше цього показника, це просто втрата мотивації для співробітника. Адже несподівані і нерегулярні заохочення мають мотивуючий ефект більше, ніж сталі [1, с. 112].

Восьмим кроком є етап моніторингу. Важливою особливістю системи КРІ є можливість не тільки оцінювати роботу людей, але й контролювати хід виконання завдань, виявляючи «слабкі місця».

Дев'ятий крок вимагає скоригувати ключові показники ефективності відповідно до поточної ситуації на підприємстві. Коригування слід вносити за планом або по мірі необхідності.

І на заключному етапі очікуємо на зворотній зв'язок. Мета полягає в тому, щоб працівник чітко розумів, що він робить, для чого і до якого результату це призведе. Результатом порозуміння є можливий план розвитку персоналу. Це

характерно для цієї системи, оскільки полегшує інтеграцію матеріальних і нематеріальних типів мотивації. Найголовніше, щоб зворотній зв'язок був взаємним. Важливою умовою роботи системи заохочення є виконання обіцянки керівництва: премія має бути чітко розрахована з урахуванням усіх умов, а отже, працівник має отримати відповідну премію вчасно. Інакше, якою б ідеальною не була система стимулювання, вона втратить будь-який сенс [1, с. 113].

Пропонуємо формалізований шаблон для корпоративних цілей, що допоможе співробітникам прояснити цілі. До прикладу, рівень ефективності АА є перевищенням мети. Він відображає результат праці, де присутнє перевиконання, тому і оплачений має бути вище звичайної премії.

Рівень ефективності А — це 100% досягнення цілей. До нього входять виконання особливо важких задач і забезпечення високої якості роботи.

Рівень ефективності В — це часткове досягнення не менше 70% цілі. Подібні рівні продуктивності очікуються для працівників, які виконують технологічну роботу в рамках своїх посадових обов'язків і мають звичайну якість виконання.

Рівень ефективності С — це рівень, на якому ціль не досягнута.

Після оцінки усіх цілей необхідно порахувати відсоток фактичного виконання за кожною ціллю, і далі використовувати для розрахунку відсотку надбавки чи квартальної премії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка виконання цілей і преміювання

Рівень	% Квартальної премії	Виконання поставлених цілей
АА	більше 100% звичайного розміру премії	Перевиконання
А	100% звичайного розміру премії	Виконання на 100%
В	% від звичайного розміру відповідно виробітку	Часткове виконання (приблизно 70% - 100%)
С	0%, відсутність премії	Ціль не досягнута

Джерело: складено автором

3.2. Розрахунок економічної ефективності та соціального ефекту запропонованих заходів щодо підвищення мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика»

Після застосування запропонованих нами заходів існує можливість для підприємства отримання певних соціальних та економічних ефектів. В результаті низки перетворень його система мотивації покращиться, що зможе призвести до підвищення ефективності праці, що, в свою чергу, може підвищити прибуток підприємства. Також є велика ймовірність покращити соціально-психологічний клімат в колективі, задоволеність працівників роботою та професійну свідомість, зменшити втрати кадрів і збільшити вірогідність того, що персонал залишатиметься в компанії на тривалий термін. Тоді ми отримаємо працівників, мотивованих на високі результати, з великою прихильністю до підприємства.

Соціальний ефект спрогнозувати вкрай важко, тому що люди – не машини, все залежить від поведінки окремого індивіда, його цінностей і орієнтацій. Але, ґрунтуючись на досвіді передових компаній, можна припустити подальші позитивні або негативні зміни. Наведені вище заходи можуть спровокувати такі наслідки:

- Такі складові методи матеріальної мотивації як базовий оклад, надбавки, доплати та премії сприятимуть задоволенню матеріальних, соціальних потреб, потреб у визнанні та повазі, співробітник відчуватиме безпеку та захищеність, відчуватиме приналежність до підприємства. Також це зумовлює прагнення до підвищення професіоналізму, покращення індивідуальних та колективних, кількісних та якісних результатів праці, інтерес до загальних результатів діяльності підприємства. Може формуватися більш відповідальне виконання завдань і відданість виконанню своїх обов'язків.

- Використання різних нематеріальних методів, соціального пакету працівника може сприяти підвищенню задоволеності, формувати почуття

справедливості, підвищувати довіру до керівництва та лояльність до підприємства.

- Мотиваційні заходи, які підкреслюють спільні цілі та досягнення, можуть сприяти формуванню сильних взаємин між працівниками. Збільшена мотивація та спільний успіх можуть сприяти зміцненню командного духу, підтримці співпраці та покращенню комунікації. Забезпечення похвали, нагород або просто визнання праці може підвищити самооцінку.

- Заходи навчання можуть стимулювати працівників до саморозвитку та вдосконалення навичок. Наприклад, надання можливості працювати над новими проектами або навчатися новим технологіям може сприяти особистому зростанню, що в свою чергу може привести до поліпшення результативності та забезпечення більш ефективного виконання роботи.

Далі розглянемо доцільність запропонованих заходів з погляду економічної ефективності. Проведений аналіз показав, що основним методом стимулювання персоналу на ПП «Балтська швейна фабрика» є заробітна плата, надбавки і премії. Система преміювання і нарахування зарплати повинна спиратись на кінцевий результат виробництва, обсяги виготовлення продукції і трудові внески. Нами було запропоновано ввести систему преміювання за підсумками КРІ.

Ми припускаємо, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві в наступному році залишиться на рівні 2021 року і буде складати 197 осіб.

Розрахуємо преміальні виплати для персоналу в табл. 3.3. Припустимо, що стандартний розмір премії за виконання завдання складе 50% від суми основної заробітної плати. Зафіксуємо розмір середньомісячної зарплати на рівні грудня 2021 року, яка склала на підприємстві 7074,90 грн. (але треба пам'ятати, що складовими частинами зарплати на підприємстві є оклад, оплата лікарняних, відпускних та відрядження). На підставі цих даних проведемо розрахунки.

Стандартна премія за стовідсоткове виконання завдання буде мати наступний розрахунок:

$$\text{Сукупна виплата} = \text{Зарплата} + 50\% \cdot \text{Зарплата} \quad (3.1)$$

Премія за перевиконання або часткове виконання буде скорегована на поправочний коефіцієнт ступеня виконання КРІ – К.

$$\text{Сукупна виплата} = \text{Зарплата} + 50\% \cdot \text{К} \cdot \text{Зарплата} \quad (3.2)$$

Працівники, що працюють в межах норми, тобто виконують її на 70-100%, будуть отримувати премію в розмірі 35% від основної суми зарплати. Ми допускаємо, що таких працівників налічуватиметься 57%.

Ті, хто перевиконав норму на 20-30%, отримуватимуть 65% премію. І відповідно ті, хто виконав КРІ нижче, ніж на 70% запланованих завдань, премію не отримуватимуть.

Таблиця 3.3

Порядок нарахування премій за результатами діяльності після впровадження КРІ на ПП «Балтська швейна фабрика»

№ п/п	Кількість працівників, осіб	Кількість працівників, %	Середня ЗП 1 працівника, грн.	Відсоток нарахування премії, %	Премія, грн.	Преміальний фонд, грн./рік
1	20	10	7074,90	65	4598,68	91973,60
2	26	13	7074,90	50	3537,45	91973,70
3	112	57	7074,90	35	2476,21	277335,52
4	39	20	7074,90	0	0	0
Всього	197	100	-	-	-	461282,82

Джерело: розраховано автором

Таким чином, після впровадження системи КРІ преміальний фонд на ПП «Балтська швейна фабрика» складе близько 461,3 тис. грн. Така заміна єдиного відсотку премії на відсоток, пропорційний результативності, зможе зекономити витрати підприємства і підняти відчуття справедливості персоналу.

Задля створення комфортних і соціально захищених умов праці роботодавець може використовувати соціальний пакет. Сформуємо основні

виплати по ньому в табл. 3.4. (Припускаємо, що виплати за кожним окремим видом допомоги потребують 5% персоналу на рік).

Таблиця 3.4

Соціальний пакет на ПП «Балтська швейна фабрика»

№ п/п	Вид допомоги	Виплати, грн.	Відсоток від соцпакету, %
1	Одноразові виплати на пам'ятні дати (ювілей, весілля тощо)	1000,00	7
2	Допомога при тимчасовій втраті працездатності	6000,00	42
3	Соціальні виплати (при втраті родичів, при народженні дитини)	5000,00	34
4	Виплати за вислугу років	2500,00	17
Всього		14500,00	100

Джерело: розраховано автором

Після насичення матеріальною мотивацією персонал підприємства почне звертати більше уваги на нематеріальне стимулювання.

Розпочнемо з розвитку кадрів шляхом навчання та підвищення кваліфікації. На підприємстві вже використовуються деякі з них, наприклад підвищення кваліфікації на виробництві і в навчальних закладах, тому пропонуємо додати сюди тренінг з покращення навичок управління для керівників. Їх на підприємстві налічується 14 осіб. Навчання буде проводитись 3 рази на тиждень у вільний час протягом місяця. Вартість послуг найнятого спеціаліста складе 2500 грн. з особи.

Наступним порахуємо витрати на привітання зі святами. Таких свят буде три: Новий рік, професійне свято, День народження. Жінкам на кожне з цих свят пропонується дарувати пляшку шампанського, коробку цукерок, а чоловікам – замінити шампанське на пляшку коньяку. Загальна вартість такого презенту для 1 людини складе близько 600 грн.

Іншими заохоченнями за сумлінну роботу можуть бути сертифікати в магазин косметики та парфумерії (одноразовий), сертифікат на масаж (2 сеанси) або місячний абонемент в спортзал. Працівникам буде надаватися можливість обирати між ними. Середня ціна таких заходів 800 грн. на людину. Припускаємо, що за особливі досягнення в трудовій діяльності такі винагороди отримають близько 40 осіб.

Для згуртованості колективу можна застосовувати спільні походи в кіно, проводити корпоративи або виїзди на природу чи базу відпочинку для пікніків. Відпочинок на природі проводиться в літні місяці 1 раз на місяць. Корпоративи – 1 раз на рік. Походи в кіно – раз у 3 місяці (тільки весною і восени). Залежить від кількості охочих, ми припускаємо 40-50 осіб.

Проведемо розрахунок витрат на вдосконалення нематеріальної складової мотивації в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Покращення нематеріальних методів мотивації на ПП «Балтська швейна фабрика»

№ п/п	Заходи	Витрати, грн.	Частота проведення
1	Тренінг «Вдосконалення навичок управління» для керівників підрозділів	14осіб*2500грн=35 000	1 раз на рік
2	Привітання зі святами: Новий рік, професійне свято, День народження	197осіб*600грн*3свята=354 600	3 свята
3	Сертифікати в магазин косметики та парфумерії, сертифікат на масаж або абонемент в спортзал (на вибір)	800грн*40осіб*2рази=64 000	2 раз на рік

Продовження табл. 3.5

4	Неформальні зустрічі	Корпоратив	Бюджет святкування 180000 грн.	1 раз на рік
		Відпочинок на природі	Бюджет 80 000 грн.	1 раз на місяць (лише влітку)
		Походи в кіно	50осіб*100грн.*2рази=10 000 грн.	1 раз у 3 місяці (тільки навесні і восени)
Всього		723 600 грн. на рік		

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо економічну доцільність наведених заходів і інвестицій в персонал. В 2021 році величина валового прибутку підприємства становила 3 489 тис. грн. Візьмемо за основу для розрахунків коефіцієнт економічної ефективності інвестицій $E_n = 0,15$ [11].

Припускаємо, що завдяки пропонованим заходам в плановому році валовий прибуток зросте на 15% або 523,35 тис. грн. і становитиме 4012,35 тис. грн. ($3489 * 1,15$).

Використовуючи формулу ROI визначимо ефективність інвестицій в мотивацію персоналу:

$$ROI = \frac{\text{дохід} - \text{витрати}}{\text{витрати}} * 100, \quad (3.3)$$

де дохід – весь прибуток, що отримало підприємство за вибраний проміжок часу, витрати – затрати на мотивацію персоналу.

$$ROI = \frac{4012350 - (461282,82 + 14500 * 10 \text{осіб} + 723600)}{461282,82 + 14500 * 10 \text{осіб} + 723600} * 100 = 201,7\%$$

Далі порахуємо термін окупності інвестицій в персонал.

$$T_{\text{окупності}} = \frac{\text{витрати}}{\text{дохід} - \text{витрати}} * 12 \text{ міс.} \quad (3.4)$$

$$T_{\text{окупності}} = \frac{461282,82 + 14500 * 10 \text{осіб} + 723600}{4012350 - (461282,82 + 14500 * 10 \text{осіб} + 723600)} * 12 \text{ міс.} = 5,9 \text{ місяців.}$$

Проведений аналіз дозволяє визначити, що інвестовані в підвищення мотивацію персоналу кошти можуть принести ПП «Балтська швейна фабрика» 201,7% віддачі, і окупитись впродовж півроку. Відповідно до отриманих результатів можна вважати запропоновані заходи економічно доцільними і ефективними.

Отже, результати проведеного дослідження надали підстави запропонувати певні матеріальні і нематеріальні методи для підвищення мотивації працівників ПП «Балтська швейна фабрика». Вони покликані підвищувати задоволеність працівників, їх професійну свідомість, покращувати соціально-психологічний клімат в колективі, згуртувати його. Це може призвести до зменшення плинності кадрів, поліпшення ефективності і продуктивності виконуваної праці.

Запропоновані заходи мають на меті задовольнити низку потреб працівника, викликати у нього інтерес до діяльності підприємства та навіть покращити самооцінку.

Окрім формування складу мотивованих кадрів, професіоналів своєї справи, підприємство зможе отримати і інші ефекти. Наприклад, використання різного роду стимулів, що входять до соціального пакету, буде підіймати його статус в очах конкурентів, формувати репутацію першокласного роботодавця. А на сьогоднішній день саме створення власного бренду є одним з основних показників успішності.

Отримані результати дають змогу припустити досить гарну економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів. Але варто зазначити, що система мотивації не може бути сталою – потреби працівників ростуть, змінюються, іноді відбувається перенасиченість певного роду стимулами, і їх необхідно замінити на інші. Також не завжди є необхідність використовувати одразу всі запропоновані методи. Варто проводити моніторинг задоволеності працівників, різні анкетування та опитування, і, вже на основі отриманих відповідей, формувати новий пакет методів мотивації, комбінувати їх відповідно до потреб власного персоналу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні аспекти і практичне дослідження питання підвищення ефективності мотивації працівників ПП «Балтська швейна фабрика». В процесі написання ми дійшли до таких висновків:

1. Мотивацією праці є сукупність заходів, які залежать від зовнішніх факторів, як матеріальні або нематеріальні стимули, та внутрішніх факторів, таких як ціннісні орієнтації, інтереси і потреби людей. І ці заходи можуть стимулювати персонал досягати певних індивідуальних цілей або командних цілей організації. Мотивування – один із дійсно важливих факторів успішної діяльності підприємств будь-якого спрямування. Його основним призначенням є спонукання співробітників працювати краще, сумлінніше, докладати більше зусиль та відповідально виконувати власні обов'язки. Якщо система мотивації на підприємстві недостатньо гнучка і методи, що застосовуються, не викликають від працівників віддачі, то, як результат, можемо отримати зниження продуктивності, погіршення якості вироблених товарів чи послуг і зміну загальних настроїв трудових ресурсів.

2. За десятки років вивчення процесу мотивації науковці відкрили величезну кількість різноманітних методів стимулювання. Найпоширеніша класифікація розділяє їх на матеріальні і нематеріальні. Кожне підприємство самостійно вирішує чим саме «підігрівати» інтерес до трудової діяльності і більшість підприємств віддає перевагу саме матеріальним стимулам, але спеціалісти з управління кадрами мають розуміти, що використання цих методів поодиноці не принесе бажаного результату, їх потрібно комбінувати, причому не усі одразу. Для отримання максимального економічного ефекту необхідно розуміти і відстежувати потреби своїх працівників, що мають тенденцію змінюватись, і зосереджуватись на тих мотиваційних методах, які можуть дати бажаний ефект найближчим часом.

Якщо говорити про сучасний етап, то наразі на ціннісні орієнтації працівників сильно вплинуло повномасштабне вторгнення. Після задоволення першочергових потреб у заробітній платі і доплатах, на які можна придбати

засоби для існування, людей найбільше турбує власне здоров'я і безпека. Керівництво має чітко розуміти, що до складу методів нематеріальної мотивації повинні входити ті, що забезпечують підтримку фізичного і психічного здоров'я, комфорт, безпеку, комунікацію з роботодавцем і всередині колективу. Зараз, як ніколи, важливо підтримувати згуртованість працівників, їх впевненість у завтрашньому дні і в тому, що вони роблять велику спільну справу.

3. ПП «Балтська швейна фабрика» є підприємством легкої промисловості, що займається пошиттям жіночого і чоловічого одягу. Під час аналізу фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр. було виявлено, що більшість техніко-економічних показників мають позитивну тенденцію до зростання. Зросли валовий прибуток, вартість основних виробничих фондів, фондоозброєність, річна та середньомісячна продуктивність праці, відбулась інтенсифікація виробництва. Але мали місце і негативні зміни – через пандемію Covid-19 відбулось зменшення виручки від реалізації продукції та ще декількох показників. Проаналізувавши дані фонду оплати праці, можна підсумувати, що підприємство має невисокий рівень конкурентоспроможності на ринку праці. Але його обирають не за високу заробітну плату, а за стабільність і гарні умови.

ПП «Балтська швейна фабрика» має вертикальну лінійно-функціональну структуру управління, де кожний підрозділ підпорядковується своєму керівнику, а той в свою чергу – директору. Лінійні і функціональні керівники взаємодіють між собою, роблячи спільну справу, при цьому кожен виконує свої чіткі завдання і обов'язки. Реалізацією системи мотивації займається відділ кадрів, що складається з начальника відділу і спеціалістів з кадрового діловодства.

4. Здійснивши аналіз структури персоналу, можна зробити висновок, що основну частину працівників складають люди передпенсійного віку, жіночої статі, що мають великий стаж роботи. Велика кількість працівників має середню спеціальну або середню освіту. Щодо системи мотивації, то задля підвищення заохочення працівників, стимулювання їхньої продуктивності, керівництво підприємства зробило наголос саме на матеріальному аспекті. Велика частка персоналу й справді першочергово виділяють бажання отримувати гідну

заробітну плату, надбавки та премії до неї. Але поряд з цим більшість працівників прагнуть мати зручні умови праці, гарні стосунки в колективі, можливість професійного навчання і розвитку, прозору систему оцінки. До складу матеріальних методів, що використовує підприємство, належать: премії, бонуси та надбавки до основної заробітної плати, оплачувана відпустка та лікарняні, безкоштовне харчування в їдальні, підвоз автобусом до місця роботи та інше. До складу нематеріальних ввійшли: кар'єрне зростання, навчання, гнучкий робочий графік для матерів неповнолітніх дітей, організація корпоративів, привітання зі святами, різні грамоти та словесні подяки.

5. Проте система мотивування на ПП «Балтська швейна фабрика» не є досконалою. Існують певні недоліки, що пов'язані з недостатнім використанням нематеріального мотивування, необхідністю поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та корпоративної культури, а також недостатнім сприянням розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

6. Відповідно до вищенаведених проблем було запропоновано певні матеріальні і нематеріальні заходи для підвищення мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика». Вони покликані підвищувати задоволеність працівників, їх професійну свідомість, покращувати соціально-психологічний клімат в колективі, згуртувати його.

Серед основних пропозицій необхідно виділити систему преміювання за підсумками КРІ, поліпшення складу діючого соціального пакету для робітників, нематеріальні стимули для підвищення прихильності працівника до підприємства, такі як тренінг з вдосконалення навичок управління, привітання зі святами, різні бонусні сертифікати, проведення неформальних зустрічей у вільний від роботи час.

Проте наведені заходи не можуть залишатися сталими. З плином часу ефект задоволеності від них буде зменшуватись, тому що система мотивації – це те, що потребує постійного моніторингу і вдосконалення. Для того, щоб не перенаситити персонал певного роду методами, через деякий час їх необхідно

змінювати, комбінувати, відповідно до потреб персоналу, і формувати новий пакет методів мотивації.

7. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в тому, що вони мають на меті знизити плинність кадрів, поліпшити ефективність виконуваної роботи, задовольнити низку потреб працівника, викликати у нього інтерес до діяльності підприємства та навіть покращити самооцінку.

Підприємство зможе отримати ще один соціальний ефект – використання стимулів, що входять до соціального пакету, буде підіймати його статус в очах конкурентів, формувати репутацію успішного роботодавця.

Після вдосконалення мотиваційної системи на ПП «Балтська швейна фабрика» очікуємо збільшення валового прибутку у розмірі 523,35 тис. грн., економічна ефективність інвестицій в мотивацію складе 201,7%. Розмір витрат для реалізації запропонованих заходів складає 723,6 тис. грн., але окупитися вони зможуть впродовж 5,9 місяців. Тому, з огляду на вищенаведені розрахунки, можемо вважати запропоновані заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу ПП «Балтська швейна фабрика» економічно доцільними і вигідними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О. М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 111–118. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf.
2. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Васюта В. Б. Мотивування персоналу : навч. посіб. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2020. 140 с. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PolNTU/8508>.
4. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 209–211. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47>.
5. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали II всеукр. наук. Інтернет-конф. 2017. С. 271–276. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
7. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2023. № 7(1). С. 107–119. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.
8. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. 2016. С. 98–104. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43282803.pdf>.
9. Державна служба статистики України: офіц. вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

10. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69), № 5. С. 52–53. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>.

11. Економіка підприємства : зб. практич. завдань / уклад.: В. І. Кифяк та ін. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2018. 112 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Ekonomika-pidpriumstva.-Zbirnyk-parktychnyh-zavdan.pdf>.

12. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія "Економіка"*. 2022. № 12. С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

13. Звіт із праці (1-ПВ) за 2019 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

14. Звіт із праці (1-ПВ) за 2020 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

15. Звіт із праці (1-ПВ) за 2021 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

16. Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції (1П-НПП) за 2021 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

17. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2019 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

18. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2020 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

19. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2021 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

20. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2019 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

21. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2020 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

22. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2021 рік суб'єкта ПП «Балтська швейна фабрика».

23. Зеленюк Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2012_133_15.

24. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків : УкрДАЗТ, 2015. № 49. С. 195 – 198.

25. Клименко А. Що таке резильєнтність, або Як мотивувати й надавати сил команді під час війни? *HR-Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. 2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098>.

26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 221–226. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf.

27. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.

28. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

29. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

31. Кузьмін О. С., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

32. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофа Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*. 2022. № 2(57). С. 171–186. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>.
33. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
34. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
35. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>.
36. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063>.
37. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
38. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 238–241. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-54>.
39. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 506–510. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>.
40. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>.

41. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луц. НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>.

42. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / ред.: В. І. Крамаренко, Б. І. Холод. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

43. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. та доп. К.: Академвидав, 2007. 576 с.

44. Чакалова К. О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 22. С. 101–105. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/2/23.pdf.

45. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 33. С. 137–140. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/33_2018/29.pdf.

ДОДАТКИ

Шановний респонденте!

Пропонуємо Вам відповісти на запитання анкети «Що мене мотивує і що демотивує в трудовій діяльності?». При відповіді на запитання анкети необхідно відзначити найбільш підходящий, на Ваш погляд, варіант відповіді. Ми повністю гарантуємо конфіденційність даного анкетування. Результати даного дослідження будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Дякуємо за Ваш час!

1. Вкажіть Вашу стать:

- А) чоловік
- Б) жінка

2. Ваш вік:

- А) до 25 років
- Б) від 26 до 35 років
- В) від 36 до 45 років
- Г) 46-60 років і більше

3. Ваша обіймана посада: _____

4. Який Ваш стаж роботи?

- А) до року
- Б) 2-5 років
- В) 5-10 років
- Г) більше 10 років

5. Ваша освіта:

- А) повна вища

- Б) неповна та базова вища
- В) середня спеціальна
- Г) середня
- Д) неповна середня

6. Які з перелічених способів найбільше спонукають Вас до праці?

- А) матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси, путівки та інші грошові заохочення)
- Б) нематеріальні (отримання підвищення, кращого кабінету, грамоти та ін.)
- В) непрямі (кар'єрне просування, освітні перспективи, можливість розвитку)

7. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності матеріальні мотиви?

- А) обов'язкові
- Б) важливі
- В) іноді бажані
- Г) неважливі

8. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

- А) потреба постійного отримання заробітної плати
- Б) винагорода за вислугу років, премії за підсумками роботи протягом року
- В) негрошові винагороди (путівки, безкоштовний підвоз, безкоштовне харчування)
- Г) компенсації за певні види робіт або надбавки до зарплати через понаднормову роботу

9. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності мотиви безпеки й захищеності?

- А) обов'язкові

- Б) важливі
- В) іноді бажані
- Г) неважливі

10. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

- А) гарантії зайнятості (упевненість в зайнятості на підприємстві)
- Б) безпечні умови праці (застосування спеціального обладнання, встановлення безпечних процесів роботи)
- В) гарантії соціального характеру (відпустка, підтримка при хворобі)
- Г) забезпечення страхового покриття (страхування на випадок нещасних випадків на роботі або страхування життя)

11. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності соціальні мотиви?

- А) обов'язкові
- Б) важливі
- В) іноді бажані
- Г) неважливі

12. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

- А) можливість спілкуватись з колегами по роботі, відчувати себе частиною групи
- Б) багаторічна звичка працювати в даному колективі
- В) усвідомлення власної значущості та наявність користі від виконання власної роботи, визнання її соціумом
- Г) імідж підприємства та задоволеність власним статусом

13. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності мотиви самовираження?

- А) обов'язкові
- Б) важливі
- В) іноді бажані
- Г) неважливі

14. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

- А) відчуття максимального залучення до процесу праці
- Б) робота дає можливість кар'єрного розвитку, навчання і вдосконалення особистості
- В) робота, виконувана Вами, є найважливішою справою у Вашому житті
- Г) через свою працю Ви реалізуєте всі свої здібності і таланти

15. Оцініть наскільки важливі для Вас в мотивації трудової діяльності організаційні мотиви?

- А) обов'язкові
- Б) важливі
- В) іноді бажані
- Г) неважливі

16. У разі позитивної відповіді на попереднє питання, вкажіть які саме:

- А) ергономіка (умови праці, що забезпечують максимально ефективну та зручну працю)
- Б) стиль управління, існуючий на підприємстві
- В) використання в управлінні організацією технологій, орієнтованих на навчання і розвиток персоналу
- Г) прозора система оцінки, підбору, покарання, заохочення персоналу

17. Вкажіть, який з перелічених факторів може найбільше демотивувати Ваше бажання працювати?

- А) невідчуття власної значущості
- Б) нерозуміння стратегії розвитку підприємства
- В) неможливість професійного розвитку
- Г) несправедлива оплата праці, відсутність премій та доплат за сумлінно виконану роботу
- Д) неповага з боку керівництва та постійна неконструктивна критика
- Е) несприятливий соціально-психологічний клімат, конфлікти у колективі
- Ж) некомфортні умови праці

18. До яких наслідків з Вашого боку може призвести наявність таких несприятливих факторів на підприємстві?

- А) відчуття легкого стресу та дискомфорту під час трудового процесу
- Б) втрата інтересу до роботи, відсутність ініціативи, звуження до мінімуму кордонів своїх обов'язків
- В) недобросовісне виконання обов'язків, ігнорування доручень, ухилення від завдань під різними приводами
- Г) демонстрація агресивності, роздратування, спори з керівником, клієнтами чи колегами
- Д) невиходи на роботу без поважної причини
- Е) повне відчуження або звільнення

Дякуємо за Ваш час!

Додаток Б

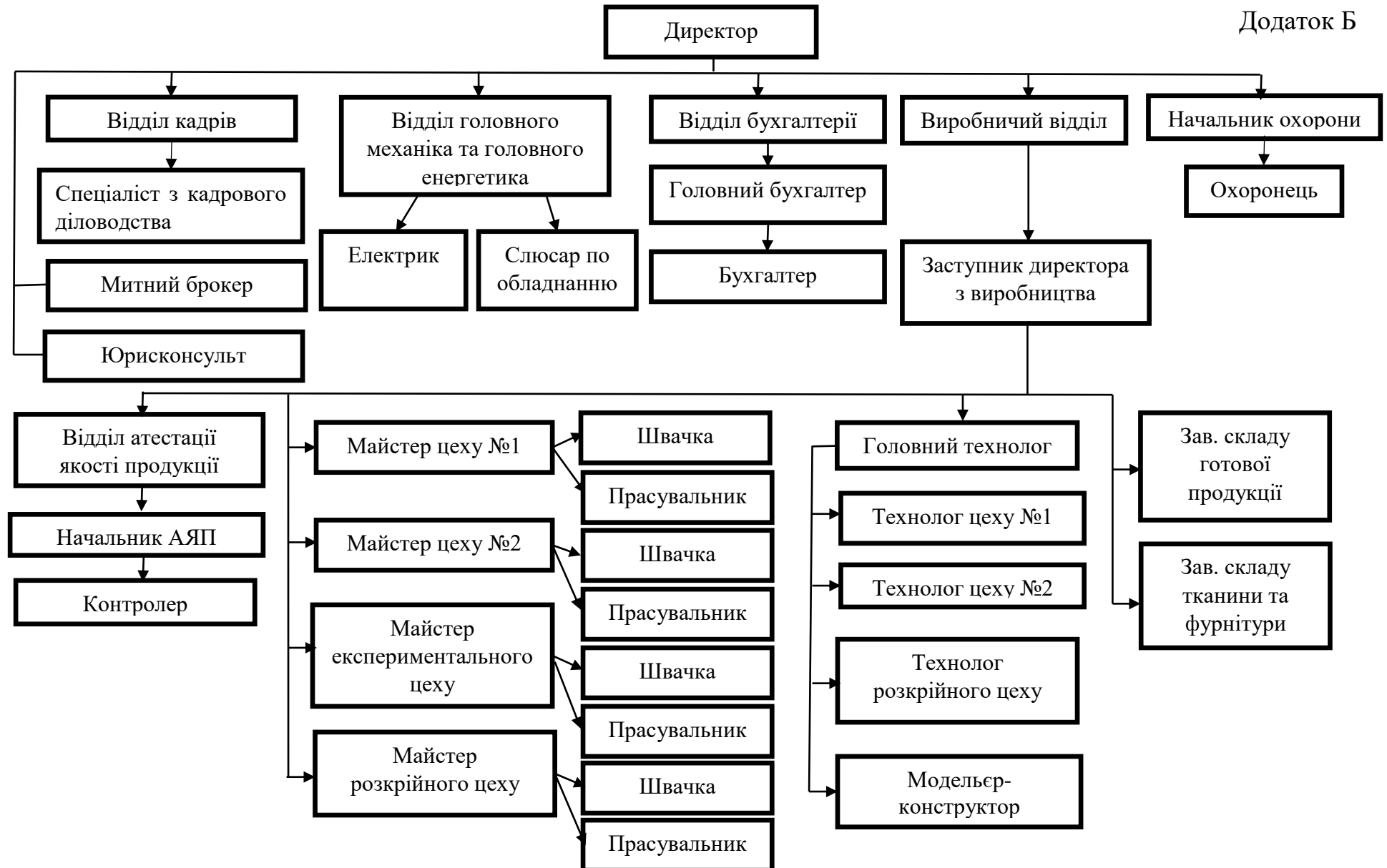


Рис. Б.1. Організаційна структура управління ПП «Балтська швейна фабрика»

"ЗАТВЕРДЖУЮ"
Директор ПП "Балтська швейна фабрика"
Ю.І.Войтко
01 грудня 2020 року

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КОНТРОЛЕР ЯКОСТІ

I. Загальні положення

1. Контролер якості призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора ПП "Балтська швейна фабрика".
2. Контролер якості підпорядкований безпосередньо начальнику технічного контролю.

II. Завдання та обов'язки

1. Контролює хід технологічного процесу щодо якості швейних виробів.
2. Веде між операційний контроль якості швейних виробів.
3. Вживає заходів щодо недопущення браку швейних виробів під час між операційного виготовлення виробів.
4. Готує швейні вироби для здачі замовникам.
5. Приймає разом з техніками – контролерами фірм замовників швейні вироби.

III. Права

1. Вживати дії для запобігання та усунення випадків браку швейних виробів.
2. Отримувати передбачені законодавством соціальні гарантії.
3. Вимагати створення умов для виконання свої обов'язків.
4. Знайомитись з проектами документів, що стосуються його діяльності.
5. Повідомляти про виявленні в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності та вносити пропозиції щодо їх усунення.

IV. Відповідальність

1. За неналежне виконання завдань та обов'язків відповідно до посадової інструкції.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. За невиконання правил внутрішньо – трудового розпорядку.
5. За порушення правил та норм охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки

V. Повинен знати:

1. Організаційно - розпорядчі документи, нормативні та методичні матеріали, що стосуються виробничо-господарської діяльності механічного цеху.
2. Асортимент маркірування виробів, що виробляються та технологічний процес виготовлення швейних виробів.
3. Технічні вимоги, пропоновані до якості обробки на всіх етапах технологічного процесу.
4. Методи технічного контролю якості обробки.
5. Вимоги, пропоновані до оформлення замовлень, прийнятих в обробку
6. Порядок повернення неправильно прийнятих чи оформлених замовлень

7. Дія розчинників, хімічних матеріалів і барвників на вироби, фурнітуру і матеріали обробки
8. Діючі у виробництві технологічні інструкції, стандарти і технічні умови.
9. Види виробничого браку, методи його усунення.
10. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
11. Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Професійно - технічна або неповна вища освіта за одним з напрямів підготовки працівників для швейного виробництва. Стаж роботи за спеціальністю в сфері швейного виробництва - не менше 2 років.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав контролер якості взаємодіє з начальником технічного контролю, начальником цеху та майстром бригади ПП "Балтська швейна фабрика".

З посадовою інструкцією ознайомлений (а) :

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Директор ПП "Балтська швейна фабрика"

Ю.І.Войтко
" 01 " грудня 2020 року

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МОДЕЛЬЄР-КОНСТРУКТОР

1. Загальні положення

1.1. Модельєр-конструктор призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора підприємства.

1.1. Посада "модельєр-конструктор" відноситься до категорії "Професіонали".

1.2. Кваліфікаційні вимоги - провідний модельєр-конструктор повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, фахівець).

1.3. Модельєр-конструктор підпорядковується безпосередньо головному технологу та начальнику експериментального цеху.

1.4. Модельєр-конструктор під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яке набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

1.5. У своїй діяльності керується:

- постанови, розпорядження, накази, керівні, методичні і нормативні матеріали по модельному конструюванню і правовій охороні промислових зразків;
- перспективи технічного розвитку підприємства;
- тенденції вдосконалення проєктованих виробів;
- технічну естетику і ергономіку;
- методи модельного конструювання і графічних робіт;
- технологію виробництва.

2. Характеристика робіт, завдання і посадові обов'язки

2.1. Розробляє модельно-конструкторські проєкти швейних виробів .

2.2. Здійснює пошук найбільш раціональних варіантів рішень, конструкційно-обробних матеріалів і деталей зовнішнього оформлення, об'ємно-просторове і графічне проєктування, деталізацію форм швейних виробів;

2.3. Розробляє необхідну технічну документацію на швейні вироби (ескізні, демонстраційні малюнки, схеми, робочі проєкти моделей).

2.4. Здійснює контроль відповідності швейних виробів, а також авторський нагляд за реалізацією модельно-конструкторських рішень в процесі проєктування, виготовлення, випробування, доведення дослідних зразків виробів і підготовці технічної документації для серійного (масового) виробництва, вносить до нього необхідні зміни.

2.5. Вивчає передовий вітчизняний і світовий досвід в області модельного конструювання з метою використання його в практичній діяльності.

2.6. Готує відгуки і висновки відносно раціоналізаторських пропозицій і винаходів, які стосуються конструкцій виробів, проєктів стандартів, технічних умов і інших нормативних документів по модельному проєктуванню, що розробляються.

2.7. Веде картотеку упроваджених проєктів, зразків вживаних матеріалів.

- 2.8. Знає, розуміє і застосовує нормативні документи, що діють, стосуються його діяльності.
- 2.9. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці і довкілля, дотримує норми, методи і прийоми безпечного виконання робіт.

3. Права

- 3.1. Модельєр-конструктор має право робити дії для запобігання і усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.
- 3.2. Модельєр-конструктор має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.
- 3.3. Модельєр-конструктор має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.
- 3.4. Модельєр-конструктор має право вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків і надання необхідного устаткування і інвентаря.
- 3.5. Модельєр-конструктор має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.
- 3.6. Модельєр-конструктор має право запрошувати і отримувати документи, матеріали і інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 3.7. Художник-конструктор має право підвищувати свою професійну кваліфікацію.

4. Відповідальність

- 4.1. Модельєр-конструктор несе відповідальність за невиконання або невчасне виконання покладених справжньою посадовою інструкцією обов'язків і (або) невикористання наданих прав.
- 4.2. Модельєр-конструктор несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.
- 4.3. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 4.4. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
- 4.5. Модельєр-конструктор несе відповідальність за розголошення інформації підприємства, що відноситься до комерційної таємниці.

5. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав модельєр-конструктор взаємодіє з головним технологом, начальником експериментального цеху ПП "Балтська швейна фабрика".

З посадовою інструкцією ознайомена:

Додаток Д

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Директор ПП "Балтська швейна фабрика"

Ю.І.Войтко

01 грудня 2020 року

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ **ЗАВІДУВАЧ СКЛАДУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

I. Загальні положення

1. Завідувач складу готової продукції призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора ПП "Балтська швейна фабрика".
2. Завідувач складу готової продукції підпорядкований завідувачу виробництва та директору ПП "Балтська швейна фабрика".
3. У своїй діяльності завідувач складу готової продукції керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

II. Завдання та обов'язки.

1. Керує роботою складу по прийому, збереженню і відпустці готових виробів, по її розміщенню з урахуванням найбільш раціонального використання складських площ, полегшенню і прискоренню пошуку необхідних товарів.
2. Забезпечує схоронність готових виробів.
3. Організовує роботу з комплектації, пакуванню і підготовці продукції до відвантаження.
4. Проводить відвантаження виробів згідно оформленим відповідним чином документам (рахункам – фактурам, накладним тощо).
5. Організовує проведення вантажно – розвантажувальних робіт на складі з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту, збір, збереження і своєчасне повернення постачальникам навантажувального реквізиту.
6. Веде облік складських операцій.
7. Забезпечує виконання правил оформлення і здачі прибутково – видаткових документів.
8. Складає встановлену звітність..
9. Стежить за наявністю та справністю протипожежних засобів, станом приміщень, устаткування й інвентарю на складі, вживає заходів щодо ремонту зазначеного.
10. Бере участь у інвентаризації.

III. Права

1. Отримувати від керівників структурних підрозділів ПП "Балтська швейна фабрика" необхідну інформацію.
2. Приймати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій та інших документів пов'язаних з функціонуванням складу.
3. Відповідно до своєї компетенції підписувати і візувати документи.

IV. Відповідальність

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
3. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.
4. За додержання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

V. Завідувач складу готової продукції повинен знати:

1. Організаційно - розпорядчі документи, нормативні і методичні матеріали, що стосуються виробничо-господарською діяльністю складу.
2. Стандарти і технічні умови на збереження товарно – матеріальних цінностей.
3. Види, розміри, марки, сортність і інші якісні характеристики товарно – матеріальних цінностей і норм їх витрати.
4. Організацію вантажно – розвантажувальних робіт.
5. Правила і порядок збереження і складування товарно – матеріальних цінностей, положення та інструкції з їх обліку
6. Правила експлуатації обчислювальної техніки.
7. Правила внутрішнього трудового розпорядку
8. Правила, норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Середньо – професійна за одним з напрямів підготовки працівників для швейного виробництва. Стаж роботи за спеціальністю в сфері швейного виробництва - не менше 3 років.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. Для виконання обов'язків та реалізації прав завідувач складу готової продукції взаємодіє з усіма підрозділами ПП "Балтська швейна фабрика".

З посадовою інструкцією ознайомлений (а) :