

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГЛАДІЙ Вероніка Арсенівна

**Матеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві/
Material stimulation of personnel development at the enterprise**

спеціальність 073 - Менеджмент
освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПм- 21
Гладій В.А.

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Прохоровська

С.А. _____

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Завідувач кафедри
М.М. Шкільняк

підпис

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ



ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Розвиток персоналу як основний ресурс функціонування підприємства	
1.2. Основні підходи до матеріального стимулювання персоналу	14
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	18
2.1. Особливості функціонування підприємства в умовах сучасних викликів	18
2.2. Аналіз стану розвитку персоналу та його матеріального стимулювання	25
Розділ 3. НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	33
3.1. Пріоритети та виклики стимулювання розвитку персоналу SEVN-UA	33
3.2. Вдосконалення матеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства	40
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність проблеми. Цифрова трансформація економіки вимагає посилення уваги з боку роботодавця/ керівництва до стимулювання розвитку персоналу підприємств. Для досягнення стратегічних цілей підприємства, позиціонування його на ринку як роботодавця, підвищення конкурентоспроможності, посилення репутації необхідна чітко спланована та організована робота з розвитку персоналу. Тому ефективно побудована система розвитку персоналу заснована, насамперед, на визнанні значимості роботи кожного працівника є основою ефективної діяльності підприємств та основним способом здобутку поставлених цілей. Для того, щоб підприємство розвивалося, продуктивно працювало, роботодавець має розуміти яким чином стимулювати і мотивувати персонал до ефективного виконання поставлених завдань.

В даний час існує велика кількість економічної літератури з питань оплати праці та стимулювання персоналу, яка розкриває теорію, а також методичні підходи з різних напрямків оплати праці, проте дещо менше приділена увага стимулюванню саме розвитку персоналу. У вітчизняних та зарубіжних публікаціях досліджено теорію і практику організації заробітної плати; розкриваються як загальні основи оплати праці, так і особливості, властиві різним організаційним формам існування найманої праці в окремих країнах. Питанням оплати праці, стимулювання розвитку персоналу присвячені праці: Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С., Бандура С.І., Брича В.Я., Грішнєвої О.А., Данюка В.М., Дяків О.П., Колота А.М., Лібанової Е.М., Мамонтенко Н. С., Марценюк О.В., Петрової І.Л., Петюха В.М., Портера М. Прохоровської С.А., Савченко В. А. Семікіної М.В., Федоришиної Л.М. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи: визначити на основі аналізу результатів впровадження нових систем оплати праці, спрямованих на подальше вдосконалення умов оплати праці працівників, забезпечення зміцнення взаємозв'язку між оплатою праці та результатами роботи, а також

обґрунтування основних напрямків підвищення оплати праці, узгодження завдань стимулювання праці з посиленням фахово-кваліфікаційного рівня працівників.

Завдання:

- з'ясувати сутність, зміст та необхідність розвитку персоналу;
- вивчити принципи стимулювання та мотивації розвитку персоналу як основи для розробки ефективної системи оплати праці працівників даної сфери діяльності;
- дослідити особливості функціонування підприємства в умовах сучасних викликів;
- провести аналіз стану розвитку персоналу та його матеріального стимулювання
- з'ясувати пріоритети та виклики стимулювання розвитку персоналу SEBN-UA
- запропонувати заходи з удосконалення напрямків стимулювання розвитку персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу на основі матеріального стимулювання.

Предмет дослідження – засади матеріального стимулювання розвитку персоналу, скеровані у сферу соціально-трудова відносин з оплати праці.

Наукова новизна. визначено передумови розвитку персоналу; розглянуто можливості його реалізації у процесі професійної діяльності й запропоновано шляхи посилення матеріального стимулювання персоналу, що ґрунтуються на підвищенні фахово-кваліфікаційного рівня персоналу, збалансуванні відносин між сторонами.

У дослідженні використовувалися методи системного, порівняльного аналізу, опис економічних процесів у досліджуваному підприємстві, кількісна та якісна характеристика персоналу. було застосовано дедуктивний метод дослідження. для розгляду складових елементів досліджуваного поняття, а саме: «розвиток» та «персонал», «стимулювання», «заробітна плата»,

«навчання персоналу»); системного підходу; статистичні методи (для аналізу вихідних даних); графічного зображення.

Теоретико-методологічну основу склали фундаментальні дослідження економічної науки, що розкривають основи соціально-економічних відносин, положення, які обґрунтовують теорію і методологію розвитку персоналу, організації заробітної плати, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, методи, принципи оплати праці, закріплені в Конституції і КЗпП України, нормативних і правових актах,

Вивчались монографії, статті в журналах, матеріали наукових конференцій та семінарів з проблем мотивації та стимулювання розвитку персоналу підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні прикладних рекомендацій, які стосуються удосконалення напрямків матеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства.

.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Розвиток персоналу як основний ресурс функціонування підприємства

Персонал – найцінніший та основний ресурс функціонування будь-якого підприємства. А продуктивний симбіоз компетентностей персоналу й всіх наявних ресурсів підприємства забезпечує ефективний його розвиток

Фахівці з управління персоналом зазначають, що персонал є не лише кількісною сукупністю працівників (чисельність, структура), але й якісною (кваліфікація, компетенції, функціональні обов'язки) характеристикою людських ресурсів підприємства.

Термін «персонал» як правило застосовують на рівні підприємств та організацій, оскільки він визначає власне тих працівників, що залучені до процесу праці. Персонал будь-якого підприємства характеризують:

- наявні на підприємстві СТВ, що формально оформлені колективним договором або ж трудовою угодою;
- особисті характеристики працівників (рівень здобутої освіти, досвід роботи та інші).

Науковці зазначають, що «персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату» [34].

Персонал можемо охарактеризувати як складну сукупність працівників. Задля ефективного здійснення функцій керівництва необхідно персонал безперервно вивчати, проводити аналіз чисельності, здійснювати оцінку, щоб знати його потенціал, прогнозувати ймовірні ризики через зовнішні виклики (вплив) або ж внутріорганізаційні помилки. Персонал досліджують та аналізують за кількісними, так і за якісними характеристиками.

До основних кількісних характеристик, що означають персонал відносимо такі показники персоналу:

- Проектна - розраховується при проектуванні підприємства або його реорганізації;
- Планова - розраховується при складанні річних планів діяльності підприємства);
- Фактична - включає усіх працівників, що є у списку підприємства й встановлюється на певну дату);
- Явочна — це та загальна кількість працівників, що присутня на роботі. на конкретну дату.
- Облікова — встановлюється на певну конкретну дату (фактична) або ж на плановий період та включає тих працівників, які є в штаті підприємства організації, чи інакше — перебувають на обліку в службі персоналу.
- Середньооблікова застосовується для встановлення розміру винагороди за працю розрахунку показників продуктивності праці й визначає середню кількість працівників, які перебували в списках підприємства з урахуванням вибуття і прибуття працівників.

Якісними характеристиками персоналу підприємств є :

- Посада, яку обіймає працівник;
- Здобута освіта;
- Спеціальність;
- Фахово-кваліфікаційний рівень;
- Професія працівника;
- Досвід роботи;
- Робоче місце;
- Компетентності, якими володіє працівник та ін.

Отже, персонал підприємств зводиться до того, що його працівники:

- наділені індивідуальними якостями;
- мають відповідні мотиви, цінності, ціннісні орієнтації, інтереси;

- думають та оцінюють управлінські або виробничі рішення керівництва;
- прагнуть до розвитку та змін;
- емоційно реагують на і умови діяльності підприємства;
- надагоджують комунікації у процесі праці та ін.

В фаховій науковій літературі поки, що не має єдиного підходу до трактування поняття «розвиток персоналу». Савченко В.А. розвиток персоналу трактує таким чином, що це «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо» [29, с. 17].

Розвиток персоналу Бричем В.Я., Гугул О.Я. визначено як «комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем» [3].

В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков стверджують, що «Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання й виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації» [34].

Розвиток персоналу в наукових доробках Федоришиної Л.М., Гарват О.А трактується як «цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення

постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення» [35].

Для посилення або ж стимулювання процесу розвитку персоналу на підприємстві має діяти належна система матеріального стимулювання, яка б відповідала інтересам і роботодавця, і найманих працівників.

Підвищення рівня винагороди за виконану роботу безпосередньо залежить від компетентностей працівника та від фінансових можливостей підприємства, належності до певної галузі. Працівники нарощувати власний професійний рівень можуть шляхом професійного навчання та перепідготовки.

Професійне навчання може бути: первинним (для нових співробітників); проведення тренінгів (семінарів) задля підтримання достатнього рівня кваліфікації; перепідготовка необхідна, щоб персонал здобув нові знання.

Савченко В.А. зазначає, що «Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» [29]. Професійне навчання персоналу науковцем трактовано як «цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому» [29]. Таке навчання дає змогу самореалізуватися працівникові, сформувати або ж поглибити власні фахові навички, здобути відповідний досвід.

Перепідготовка персоналу, зазвичай, може здійснюватися ПТЗ або ж ЗВО для того, щоб працівник зміг здобути іншу професію (спеціальність)

Підвищення кваліфікації персоналу дає змогу працівникові розширити або ж поглиблювати компетентності (знання, вміння, навички), які були попередньо отриманими. Кар'єрне просування персоналу варто розглядати як

процес зміни місця докладання праці в організації внаслідок здобуття нових знань, умінь, досвіду.

За умови постійного розвитку персоналу підприємства, останнім досягаються такі стратегічні цілі:

- підвищується конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- зростають показники продуктивності та ефективності праці;
- досягається висока якість результатів виробництва;
- збільшується прибуток,
- посилюється репутація та зміцнюється імідж підприємства.

Якімова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. [38] запропонували процедуру розвитку персоналу підприємства (рис. 1.1), яка включає:

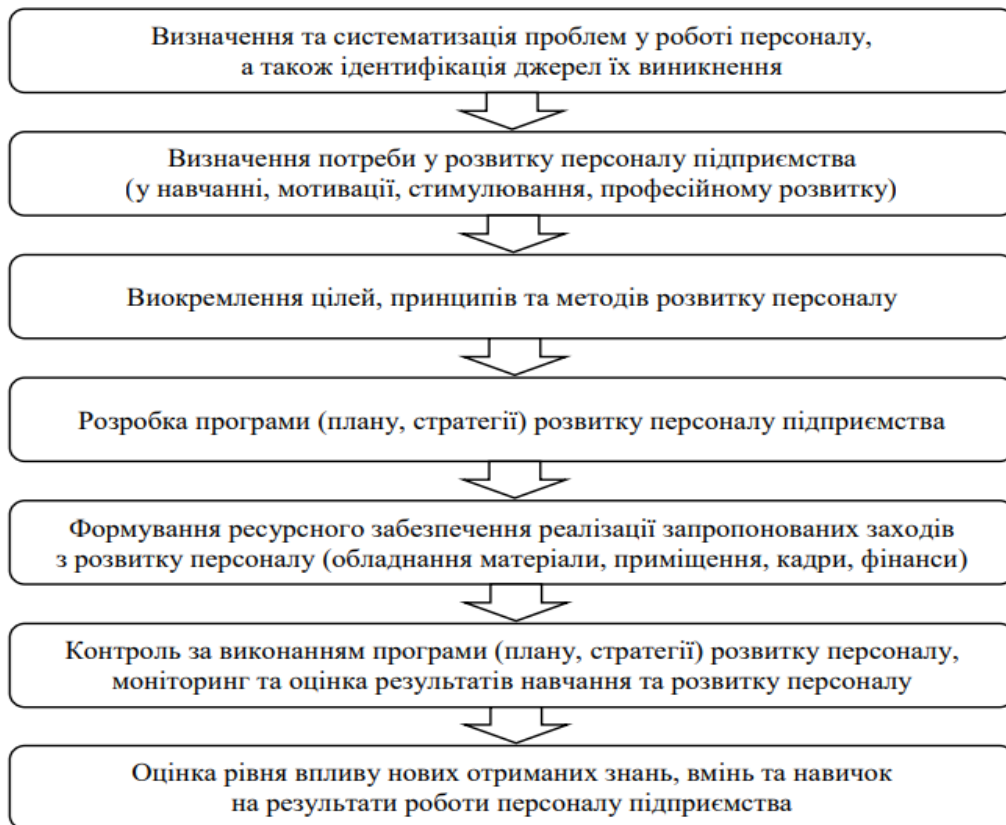


Рис. 1.1. Процедура розвитку персоналу підприємства [38].

Визначення проблем, що наявні в колективі,

- Розрахунок потреби у розвитку персоналу підприємств;
- Формулювання цілей, засад й методів;

- Виділення ресурсів для втілення заходів;
- Здійснення контролю та проведення моніторингу;
- Оцінка ефективності здобутих компетенцій для діяльності підприємства [38].

Варто відмітити, що після прийняття працівника на роботу, він опиняється в певному професійному колі свого функціонального напрямку. Задля того, щоб бути затребуваним варто погоджувати власний професійний напрямок в навчанні. Це може бути: зовнішнє та і внутрішнє навчання, зокрема обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, оцінювання знань (тестування). Варто розуміти, що організовуючи навчання, керівництво підприємств може відібрати гідних кандидатів на роботу та працевлаштувати їх, а також забезпечити навчання на підприємстві та в зовнішніх партнерів відповідно до потреби [35].

Для вивчення методів розвитку персоналу Федоришина Л.М., Гарват О.А. [35] використовують такі класифікаційні ознаки:

1. За ступенем інноваційності,
2. За засобами навчання;
3. За ступенем залучення,
4. За кількістю осіб, що навчаються,
5. За ступенем виробничої інтегрованості,
6. За тривалістю,
7. За джерелами фінансування (табл. 1.1).

«Навчання та розвиток працівників – це інвестиції організації в її майбутнє. Особливої уваги заслуговують талановиті працівники з високим рівнем компетентності, бажанням вчитися і розвиватися, які застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій» [12].

Таблиця 1.1.

Класифікаційні ознаки та відповідні методи розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	– традиційні; – сучасні
За ступенем залучення	– пасивні; – активні
За кількістю осіб, що навчаються	– індивідуальні; – групові
За ступенем виробничої інтегрованості	– без відриву від виробництва; – з відривом від виробництва
За тривалістю	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
За джерелами фінансування	– бюджетне фінансування; – недержавні суспільні фонди й організації; – міжнародні фонди і організації; – фінансові ресурси підприємства; – власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	– власними силами підприємства; – із залученням сторонніх організацій

Примітка. Підготовлено з врахуванням [35]

Якімова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. [37] виокремили три основних методи розвитку персоналу та подали їхні переваги і недоліки (рис. 1.2.)

Серед методів варто виділити:

- Групові (тренінги, курси підвищення кваліфікації);
- Індивідуальні (коучинг, стажування, наставництво та ін);
- Дистанційні (он-лайн навчання, курси, програми).

МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	МЕТОДИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
	Групові – тренінги з управлінських та професійних навичок; – майстер-класи та професійні семінари; – курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів	– можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки; – підтримка колег в процесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку; – економія витрат	– обмеженість час; – неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників; – рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника
	Індивідуальні – делегування повноважень; – планування та розвиток кар'єри персоналу; – проекти та завдання; – стажування; – наставництво; – коучинг	– методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником; – індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб; – навчання може відбуватися без відриву від виробництва	– висока вартість; – підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника або коуча
	Дистанційні – дистанційне навчання (онлайн-формат); – електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів; – онлайн-курси та програми	– низька вартість та доступність; – контроль знань за допомогою спеціальних тестів; – можливість суміщення роботи та навчання	– певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення)

Рис. 1.2. Методи розвитку персоналу підприємства

Примітка. Підготовлено з врахуванням [35]

Варто підсумувати, що розвиток персоналу є особливо важливим для підприємств в умовах сучасних викликів, цифровізації економіки, оскільки дає змогу підприємству підвищувати ефективність виробництва, посилювати позиціонування на ринку та зміцнювати репутація як надійного роботодавця.

1.2. Основні підходи до матеріального стимулювання персоналу

Матеріальне стимулювання персоналу підприємств розглядаємо як певну сукупність різноманітних матеріальних благ, одержуваних персоналом за індивідуальний або ж колективний в кінцеві результати діяльності підприємства професійною працею, творчою діяльністю та дотриманням необхідних правил поведінки.

Важливою частиною сучасної праці та ефективним способом впливу на трудову діяльність працівників, розвиток персоналу є матеріальне стимулювання, яке виявляється у різних видах матеріальної винагороди, скерованих на підвищення продуктивності праці за рахунок прояву професійних, моральних якостей, а також творчих здібностей. Матеріальне стимулювання персоналу є особливо важливим пріоритетним напрямком управлінської політики кожного підприємства. Процес стимулювання трудової діяльності та розвитку персоналу, зокрема, включає використання комплексу стимулів, які впливають на працівників, а також формують їх інноваційну поведінку та сприяють реалізації їхньої здатності до праці для розвитку виробництва. Людина праці все життя прагне лише до одного – до задоволення власних потреб. Працівник усвідомив свою потребу, визначає її і намагається задовольнити, цей процес називається інтересом. У результаті інтерес спонукає людину до активної діяльності, а це і є мотив. Процес створення стимулів до активної діяльності називається мотивацією. У свою чергу, активна діяльність може мати зовнішній по відношенню до суб'єкта характер, вона визначається як стимул. Процес створення умов, що дозволяють діяти певним чином, називається стимулюванням. Термін «мотивація» включає стимулювання як основну складову трудового процесу, яка спонукає людину до створення мотиву та підвищення ефективності використання свого трудового потенціалу. Стимулювання трудової діяльності буває двох видів матеріальне і нематеріальне.

Матеріальні стимули включають грошові (заробітна плата; премії; надбавки, компенсації) і негрошові (охорона здоров'я, медичне страхування, путівки в лікувальні санаторії; харчування на робочому місці; компенсація витрат працівникам; поліпшення умов праці та безпеку персоналу).

До нематеріальних стимулів відносяться соціальні, соціально-психологічні стимули, що мають безпосередній вплив на якість і результативність його праці. Роботу можна визначити як використання економічних форм і методів спільної мотивації працівників, що сприятиме підвищенню мотивації та відповідальності за результати праці, на основі грошового преміювання в форма преміювання, преміювання працівників, бажання поглибити свої знання, придбати передовий досвід.

Основними цілями матеріального стимулювання розвитку персоналу є:

- обґрунтування для персоналу підприємства повідомлення його значення та важливості його роботи;
- формування персональної мотивації персоналу на досягнення цілей підприємства.

Розрізняють два способи грошової винагороди за працю:

- пряма винагорода (всі грошові виплати);
- непряма винагорода (компенсація різноманітних витрат працівника (витрати фізичної, емоційної, інтелектуальної енергії, зв'язку, транспорту)).

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу має свої переваги (конкуренція в колективі, можливість працівника самореалізуватися) і недоліки (воно не підходить для працівників творчої діяльності, бувають випадки коли «відстаючі» працівники заздять успішним, що призводить до розшарування трудового колективу, емоційного напруження).

Розглядаючи матеріальне стимулювання праці персоналу як систему, необхідно зазначити, що воно являє собою свідомо організовану підприємством систему винагород і санкцій, яка забезпечує залежність отриманих працівником життєвих благ від його особистої праці та капіталу. Тому для підвищення ефективності виробництва необхідно, насамперед, зацікавити працівників

заходами матеріального стимулювання. Реалізація програми розвитку підприємства ускладнюватиметься без підвищення трудової мотивації та рівня доходів населення. Особливості промислового виробництва часто диктують вибір форм і систем мотивації оплати праці. Специфіка окремих галузей промисловості полягає в тому, що результати діяльності підприємства визначаються в кінці року, тому необхідно ретельніше узгоджувати ставки оплати з кінцевим результатом.

В умовах сучасних викликів розвиток систем матеріального стимулювання персоналу стає найбільш популярною та актуальною проблемою. Така система має стимулювати працівників до ефективної роботи та повинна бути економічно виправданою. Фінансові директори, розробляючи нову систему матеріального стимулювання персоналу мають враховувати основні принципи та специфіку функціонування підприємства та особливості розвитку персоналу на основі яких можуть розробити нові мотивації системи для своїх компаній або регулювати зміни до існуючих правил для матеріального стимулювання працівників.

Існує ряд вимог, яких варто дотримуватися при створенні системи матеріального стимулювання персоналу:

- об'єктивність: розмір винагороди за виконану роботу має визначатися з урахуванням результатів його праці(об'єктивної оцінки);
- передбачуваність: працівник, виконуючи свої безпосередні функціональні обов'язки повинен знати, яку саме грошову винагороду зможе отримати за результати своєї праці;
- адекватність: заробітна плата повинна відповідати особистому трудовому внеску працівника в результати діяльності всього колективу, враховувати досвід роботи та рівень кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має бути вчасною за досягнення результату якомога швидше;
- значимість: винагорода має бути значущою для працівника;

- справедливість: правила встановлення розміру винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівникові підприємства бути справедливими.

Практичний досвід діяльності підприємств свідчить, що невиконання зазначених вимог може мати негативні наслідки: призвести до нестабільності в трудовому колективі, напруженості відносин, погіршення психологічного та емоційного здоров'я працівників та мати сильний демотивуючий ефект.

Стимулювання розвитку персоналу передбачає створення для найманих працівників умов, які спонукають їх до набуття нових компетенцій, досвіду, професійного зростання та самореалізації. Таке стимулювання, як правило, охоплює як матеріальні, так і нематеріальні методи впливу, що заохочують наявний персонал до вдосконалення своїх професійних навичок.

Стимулювання розвитку персоналу дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- покращити якість виконуваних завдань;
- сформувати лояльність персоналу до роботодавця/ підприємства;
- розвинути та/ або вдосконалити наявну корпоративну культуру.

Варто розуміти, що мотивація до саморозвитку персоналу необхідна задля отримання максимального ефекту від програм розвитку, тому керівництву підприємств варто забезпечити належний рівень мотивації працівників до самовдосконалення що охоплюватиме:

- Систему стимулів для участі у програмах розвитку, таких як премії, просування по службі, покращення умов праці.
- Створення культури навчання всередині організації, яка підтримує та заохочує постійне професійне вдосконалення [31].

Розділ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Особливості функціонування підприємства в умовах сучасних викликів

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» прагне стати найефективнішим в групі підприємств СЕБН та зорієнтоване на досягнення поставлених цілей: задоволенням клієнтів якісними результатами праці; стабільне позиціонування на вітчизняному і зарубіжному ринках.

Підприємству за 18 років «вдалося вирости з пілотного виробництва невеликих модулів до заводу-виробника суцільних кабельних мереж до автомобілів. А завдяки вдалій кадровій політиці підприємство стало одним з найбільших роботодавців Тернопілля» [22].

Підприємство займається виготовленням кабельно-провідникової продукції для автомобілів. Суцільна кабельна мережа, яку виготовляє компанія складається з конструкційних модулів та забезпечує електричну функціональність автомобіля (приладів управління, фар, покажчиків поворотів, реле та інше).

Історія формування та розвитку компанії почалася у червні 2006 році в місті Тернополі. Спочатку робота була на заводі «Оріон», а вже з травня 2008 року відбувся повноцінний запуск виробництва. Кабельні в'язки виготовляються до автомобілів Golf A 4, Golf A5, Audi, Porsche (рис. 2.1).

Історія підприємства



Рис. 2.1. Історія компанії

Примітка. Укладено за інформацією підприємства

Організаційну структуру SEBN наведено на рис. 2.3.

Організаційна структура

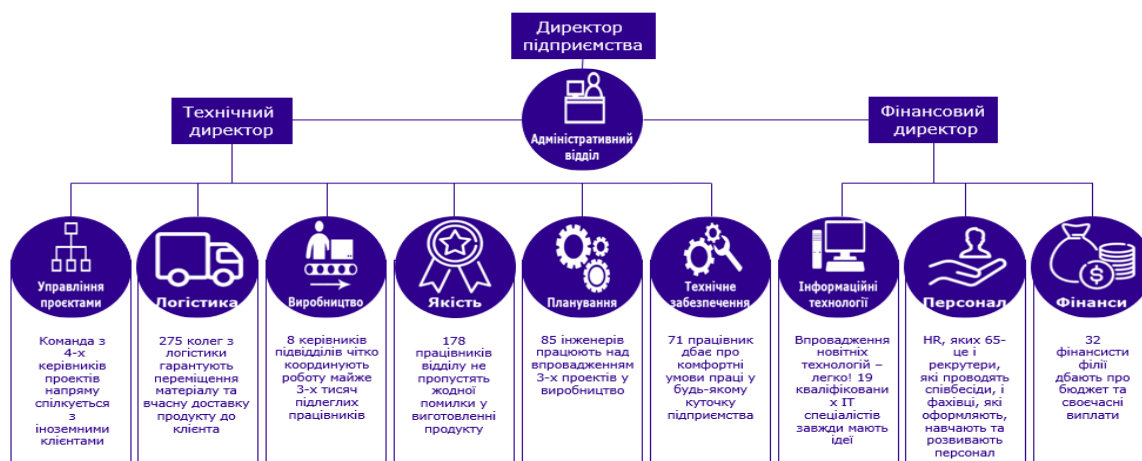


Рис. 2.2. Структура SEBN

Примітка. Укладено за інформацією підприємства

Варто зазначити, що основні управлінські процеси, що здійснюються на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» можна класифікувати на:

Управлінські процеси (формування бізнес-ідей, комунікації з клієнтами; управління програмами);

Основні процеси, як правило, пов'язані з підготовчими етапами, плануванням, виробництвом та відправленням готової продукції (кабельних в'язок)

Допоміжні процеси в компанії, скеровані на вирішення питань пов'язаних з персоналом, фінансами, інформаційними технологіями, охороною праці (рис. 2.3).

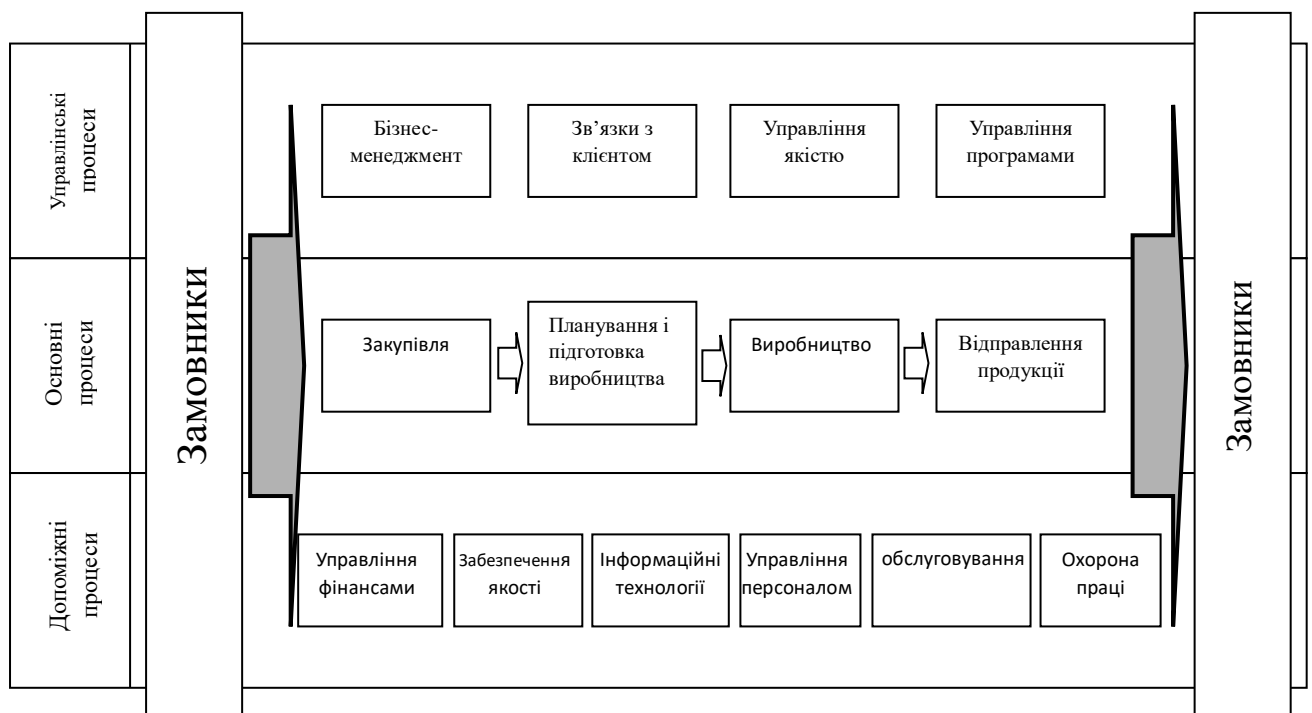


Рис. 2.3. Управлінські процеси ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Примітка. Складено на основі інформації підприємства

Генеральний, технічний та фінансовий директори технічний директор включені до управлінського складу підприємства

У ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» функціонують 10 відділів та три філії .

Зупинимося на роботі відділу персоналу, в структуру якого входять 6 підвідділів.

Структура відділу персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Відділ персоналу	
<i>Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Забезпечення персоналом. ● Навчання персоналу. ● Формування і управління кадровим резервом
<i>Підвідділ економічного аналізу, компенсацій та пільг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Здійснення соціальних заходів ● Розробка мотиваційної системи. ● Організація професійного навчання
<i>Підвідділ кадрової роботи</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ведення кадрової документації. ● Оформлення прийому, переведення, надання відпусток, відповідно до чинного законодавства. ● Звітність.
<i>Підвідділ професійного навчання</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проведення вступного навчання працівників. Сертифікація працівників. Контроль процесу адаптації. ● Контроль РІКА РІКА на виробництві. ● Проведення навчання по G-STARS, GPTC.
<i>Медична служба</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Надання першої медичної допомоги. ● Ведення медичних карток.
<i>Старший фахівець з внутрішніх комунікацій</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Донесення до працівників інформації, необхідної для ознайомлення. ● Провадження процесу менеджменту ідей.

Примітка. Складено на основі інформації підприємства

Значна увага на підприємстві приділяється адаптації новоприйнятих та переведених працівників. Адаптація охоплює вступне (у навчальній кімнаті) та професійне (на робочому місці) навчання. Для новоприйнятого працівника термін професійного навчання - становить 3 тижні, а для працівника офісу – 3 місяці.

Співробітники мають першочергове право на участь у конкурсному відборі на вакантну посаду. Для цього їм варто слідкувати за вакансіями, які подаються на дошках оголошень, екранах логування. Варто зазначити, що якщо компетенції відповідають вимогам, заявленим в описі вакансії, то працівника запрошують на співбесіду.

При оформленні на роботу кожен працівник отримує посадову інструкцію, в якій зазначено обов'язки, права й зона відповідальності на займаній посаді.

Чисельність персоналу за період 2022- 2024 років скоротилася (табл. 2.1.). За аналізований період середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 1429 осіб, зокрема виробничого – на 1200 осіб. Станом на вересень 2024 року в структурі персоналу підприємства виробничий персонал зменшився й становить лише 68,8%. Частка допоміжного персоналу 21,6%, адміністративного – 9,6%.

Таблиця 2.2.

Структура чисельності персоналу

	2022		2023		2024	
	на 10.09.22 р.	%	на 10.09.23 р.	%	на 10.09.24 р.	%
Середньооблікова чисельність, осіб	4818	100	4101	100	3389	100
обітничий персонал (LL), осіб	3532	73,3	2968	72,4	2332	68,8
Допоміжний персонал, осіб	940	19,5	797	19,4	734	21,6
Адміністративний (HL і Ang.) персонал, осіб	346	7,2	336	8,2	323	9,6

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Дослідження вказали на те, що підприємство застосовує японську філософію РікаРіка, яка передбачає блиск у всьому (рис. 2.4).

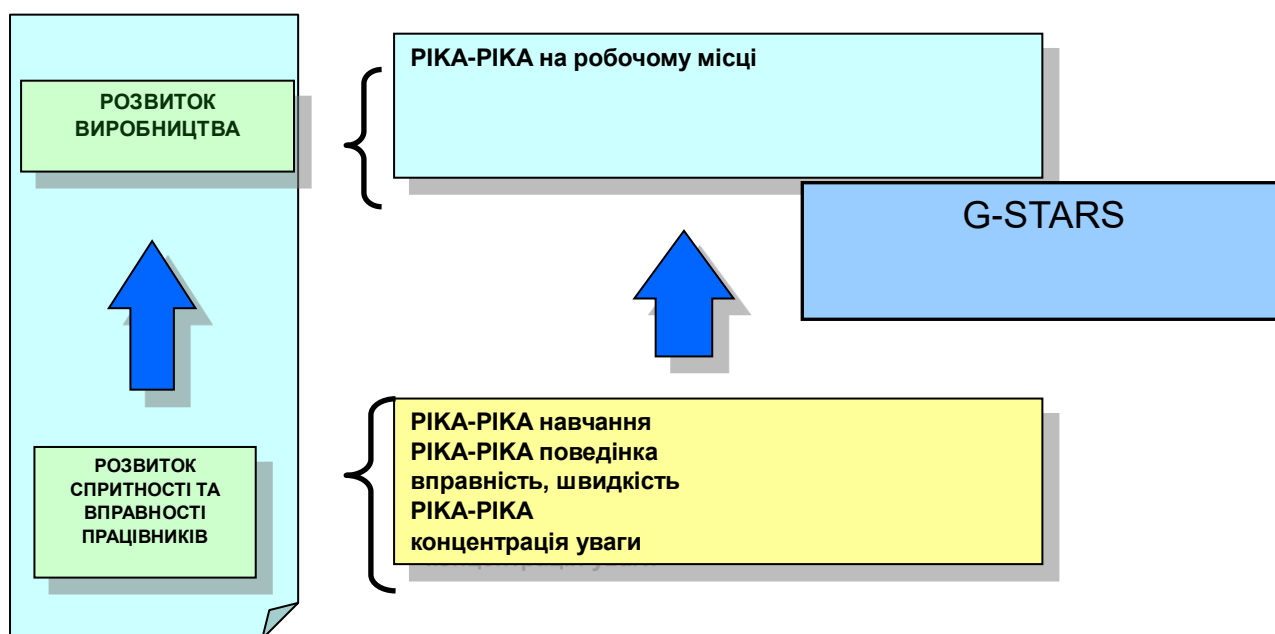


Рис. 2.4. Філософія компанії

Примітка. Укладено на основі інформації підприємства

На підприємстві діє сорокагодинний робочий тиждень. Робітничі кадри працюють у три зміни через необхідність безперервного виробництва. Позмінні графіки робочого часу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Робочий час працівників SEBN-UA

День тижня	Зміна I			Зміна II					Зміна III			
	Початок	Кінець	Годин	Початок	Кінець	Годин	Вечірні	Нічні	Початок	Кінець	Годин	Нічні
Нд.									22:30	06:00	7	7
Пн.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Вт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Ср.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Чт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:00	6,5	6,5
Пт.	6:00	14:30	8	14:30	23:00	8	4	1	23:00	06:30	7	7
РАЗОМ			40			40	20	5			40	40

Примітка. Використано інформацію підприємства SEBN-UA

Співробітники підвідділу професійного навчання проводять навчання G-STARS та оцінюють результати роботи за рівнями: (S, A, B, C, D, де відповідно S – найвищий, а D – найнижчий). Система вправ подана у таблиці 2.4.

На підприємстві два рази в рік сертифікуються певні ділянки виробництва: випихання, нарізка та ручна набивка контактів; проведення тестування кабельної в'язки; зварювання; проектування, KSM, монтаж та інші.

Таблиця 2.4

Вправи G-STARS

Вправи	Працівники, які повинні виконувати
<ul style="list-style-type: none"> • Ходьба на 5м • Математичні обчислення • Вправність рук 	спільні для усіх ділянок
<ul style="list-style-type: none"> • Нарізка/ кримпування контроль 	для ділянок нарізки
<ul style="list-style-type: none"> • Ручне набивання • Нарізка/ кримпування контроль 	для ділянок ручної набивки
<ul style="list-style-type: none"> • Бандажування • Запам'ятовування кольорів 	для ділянок формування
<ul style="list-style-type: none"> • Пошук відмінностей • Візуальний контроль 	для ділянок тестування, пакування, контролерів якості

Примітка. Автором використано інформацію підприємства

Вправи GPTC (Global Pika-Pika Technical Training Centre) передбачають виконання працівниками певного комплексу вправ, розділених за ділянками виробництва.

2.2. Аналіз стану розвитку персоналу та його матеріального стимулювання

Варто звернути увагу на те, що в ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» наявна концепція розвитку персоналу, яка включає етапи (рис. 2.5): здійснення адаптації співробітника; співбесіди та підготовка (ІПРП); складання плану навчання; організація навчання; звіт за результатами пройденого навчання.



Рис. 2.5. Система розвитку персоналу

Примітка. Складено автором на основі інформації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

З метою вивчення стану стимулювання розвитку персоналу в компанії було проведено соціологічне опитування методом анкетування.

В соціологічному опитуванні брало участь 46 працівників, 57% - робітничий персонал (LL) та відповідно 43% - адміністративний (HL і Ang.)

Дослідження показало, що з них працюють в компанії до 1 року – 15 % респондентів; від 1 року до 5 років – 22% опитаних; від 6 до 10 років – 39%; від 11 до 15 років - 17%, більше 15 років – 7%. Найбільше зайнято працівників. Що мають досвід роботи більше 5 років та більше 11 років (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Тривалість роботи у компанії

Філософія підприємства скерована на постійний розвиток персоналу. З цією метою компанія використовує: тренінги, семінари, коуч-сесії, стажування.

«Сучасні освітні технології дають змогу підвищити ефективність організації навчального процесу та розвивати особистий потенціал людини. На ринку освітніх послуг в Україні, поряд з традиційним, використовуються такі види навчання: дистанційне, відкрите, модульне. Активно поширюється сьогодні дистанційне навчання, яке викликане прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що, з одного боку, спонукає до постійного оволодіння новими професіями (безперервне навчання), а з другого, потребує значної кількості висококваліфікованих працівників» [24].

Результати опитування працівників вказують, що керівництво підприємства постійно дбає про навчання та розвиток персоналу на це вказують відповіді 63% респондентів (рис. 2.7).

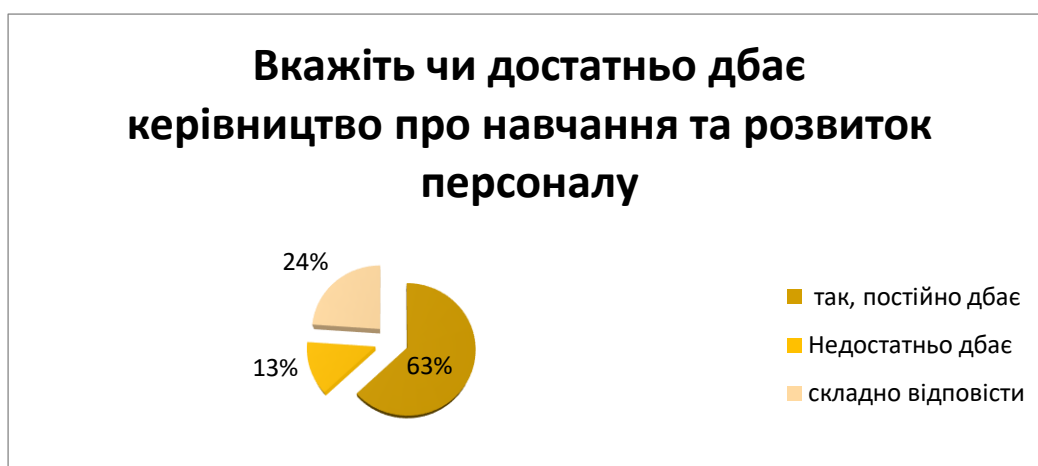


Рис. 2.7. Турбота керівництва про навчання і розвиток персоналу

Окрім того, 52% опитаних підтвердили, що мають можливість підвищувати свій кваліфікаційний рівень, а лише 15% відповіли, що мають можливість, але не мають бажання. І хоч відсоток співробітників, що не хочуть подальшого розвитку є низьким, все таки керівництву варто звернути увагу на таку проблеми й з'ясувати причину такого ставлення (рис. 2.8).

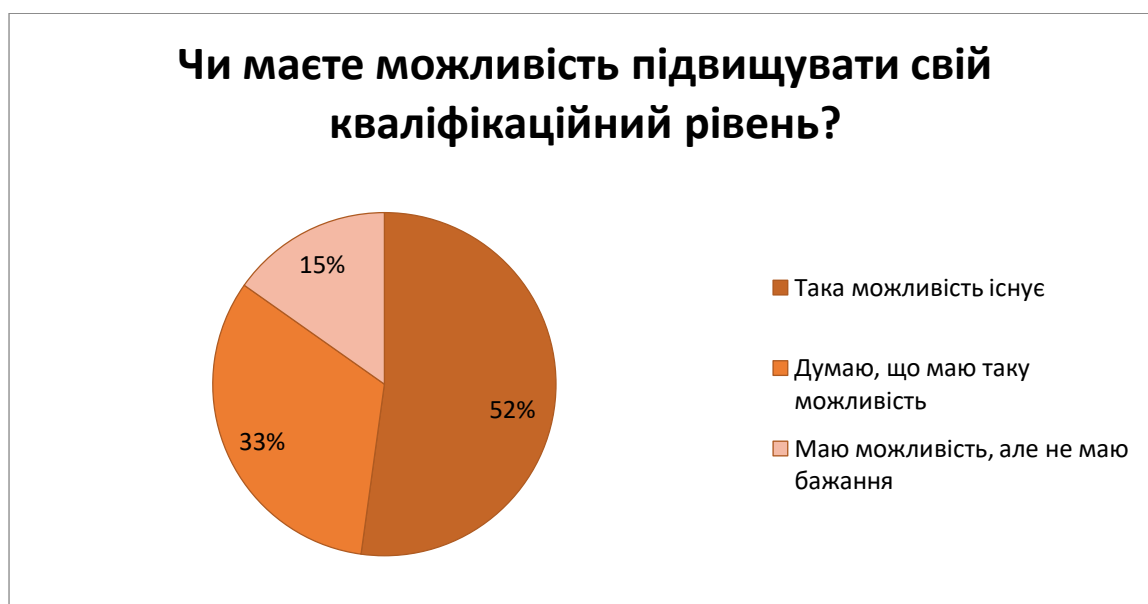


Рис. 2.8. Можливості підвищувати кваліфікаційний рівень співробітниками компанії

За результатами дослідження проходили навчання, підготовку або підвищення кваліфікації за останні 3 роки 72% опитаних, що свідчить про

високий рівень відповідальності керівництва за персонал та результати роботи підприємства (рис. 2.9).

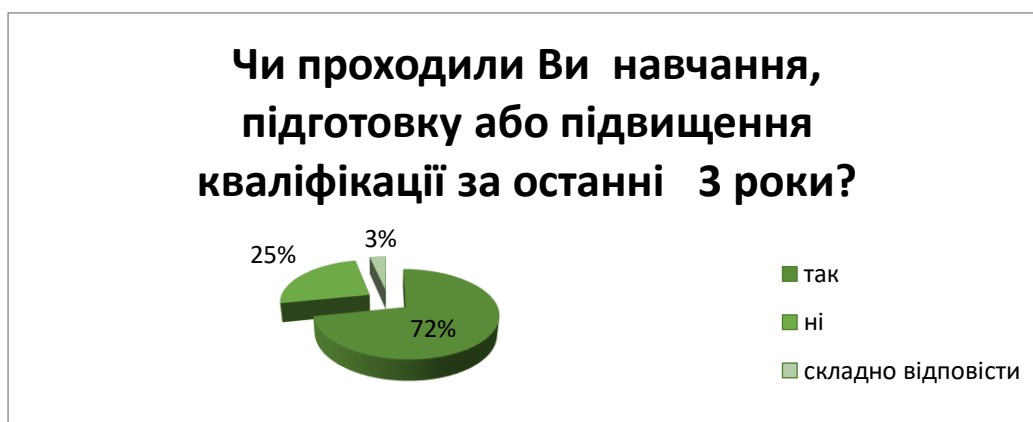


Рис. 2.9. Навчання, підготовка, підвищення кваліфікації персоналу SEBN-UA за 2022- 2024 роки

Результати нашого дослідження довели, що задоволені станом навчання та розвитку персоналу на підприємстві 81 % респондентів, а це свідчить про високий рівень організації процесу розвитку персоналу (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Задоволеність респондентів станом навчання та розвитку персоналу

Співробітники компанії мали змогу обрати види навчання, яким би віддали перевагу. Серед запропонованих видів , респондентами обрано:

- 1) Традиційне навчання 30%;
- 2) Онлайн-навчання 65%;
- 3) Віртуальна реальність 12% ;

- 4) Соціальні мережі для співробітників 35%;
- 5) Хмарні сервіси 53%;
- 6) Чат-боти 28%;
- 7) Гейміфіковані платформи для навчання 30%;
- 8) Мікронавчання 21%;
- 9) Інтелектуальні системи 26% (рис. 2.11).

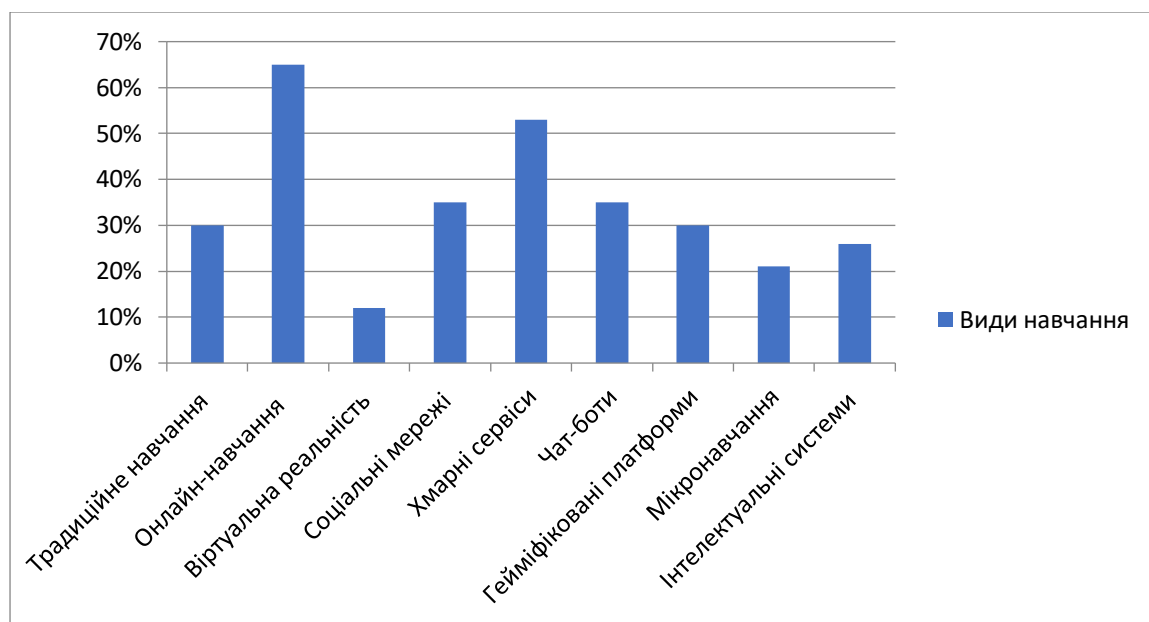


Рис. 2.11. Пріоритетні для працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» види навчання

В ході проведеного дослідження було з'ясовано чи задоволені працівники роботою як основним чинником трудового життя. На задоволеність роботою впливають методи управління, почуття задоволення, приналежність до колективу, можливості самореалізації, відчуття успіху. Позитивним є той факт, що майже 90% (41% - повністю задоволених; 48% - частко задоволених) задоволені роботою, яку виконують (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Задоволеність персоналу від виконуваної роботи

На задоволеність роботою впливає низка чинників, серед яких виокремлено розмір заробітної плати, можливість кар'єрного росту, політику компанії, тип виконуваних обов'язків, відчуття безпеки культура компанії, атмосфера, що панує в колективі, відносини з керівництвом та співробітниками. На запитання «Чи задоволені Ви розміром винагороди за працю?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: повністю задоволені – 39%; частково задоволених – 52% опитаних. (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Задоволеність працівників розміром заробітної плати

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу передбачає використання форми і систем заробітної плати, посадових окладів, показників

преміювання працівників. В умовах сучасних викликів матеріальне стимулювання персоналу скеровано на поєднання інтересів колективу підприємства та особистих інтересів найманого працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці.

Варто зазначити, що матеріальне стимулювання розвитку персоналу підприємства спрямоване на задоволення потреби співробітників в отриманні вищої зарплати завдяки підвищенню фахово-кваліфікаційного рівня, переміщенню внаслідок по кар'єрній драбині.

Заробітну плату на підприємстві співробітники отримують двічі на місяць (не пізніше 22 числа поточного місяця сплачується аванс (40% місячного окладу), а не пізніше 7 числа наступного місяця – повна зарплата).

Розмір заробітної плати працівників безпосередньо залежить від зарплатної групи. До того ж на підприємстві є можливості щодо зростання заробітної плати при переході в іншу зарплатну групу на одній посаді (через повних 6 та 12 місяців) .

Окрім посадового окладу (погодинної тарифної ставки) працівники отримують премії:

- За продуктивність праці;
- За якісні показники роботи;
- За дотримання чистоти та порядку на робочому місці;
- За ціломісячну присутність на роботі (15% від фактичного окладу);
- За перебування на лікарняному (хворобу) не більше трьох робочих днів (7,5% від фактичного окладу).

Керівник відділу (підвідділу) подає інформацію та згідно даних, ним поданих премії нараховуються. Також на підприємстві передбачено виплату 13-ї зарплати та премії за вислугу років.

Розмір 13-ї зарплати дорівнює листопадовому окладу для категорії працівників Ang, для працівників категорій LL ,HL , HLM – це погодинна тарифна ставка станом на 30 листопада.

Розмір премії за вислугу років становить 25% від грудневого окладу для категорії працівників Ang, та 25% для працівників категорій LL , HL .

Отже, варто підсумувати, що результати нашого дослідження вказали на те, що керівництво дбає про:

- зростання фахово-кваліфікаційного рівня працівників,
- посилення мотивації співробітників до високопродуктивної праці,
- підтримує пропозиції працівників та впроваджує їхні ідеї.

Розділ 3

НАПРЯМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пріоритети та виклики стимулювання розвитку персоналу SEBN-UA

В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков зазначали, що «Здатність організації своєчасно створювати, накопичувати та раціонально використовувати нові знання у процесі виробництва стає її безперечною конкурентною перевагою. Найбільш успішними підприємствами є саме інтелектуальні організації, що безперервно розвивають компетенції свого персоналу, сформовані на нових знаннях» [34].

Перш за все варто зазначити, що розвиток персоналу, його професійне навчання має бути неперервним процесом, що охоплюватиме аспекти, подані рис. 3.1.

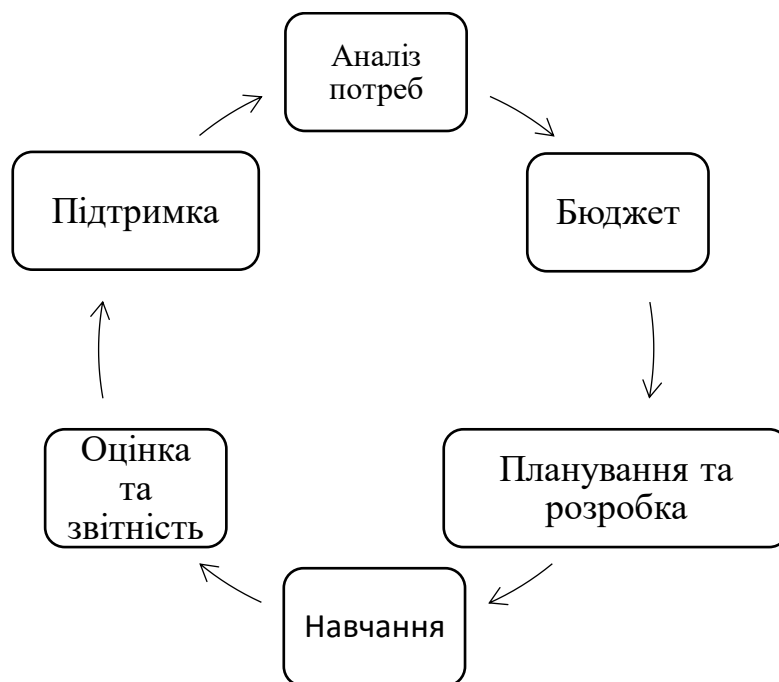


Рис. 3.1. Процедура розвитку та реалізація процесу навчання персоналу

Примітка Складено автором на основі [29]

Наведена схема ілюструє послідовність кроків у системному процесі навчання персоналу SEBN-UA.

Керівництву SEBN-UA варто розуміти, що цифровізація економіки, інші виклики сучасності сприятимуть тому, що навчання персоналу буде безперервним впродовж усього трудового життя та опиратиметься на принципи:

- навчання як основа розвитку підприємств;
- безперервність та циклічність;
- різносторонність та різноплановість навчання з урахуванням сучасних методик та форм;
- відповідності системи стимулювання праці процесу розвитку персоналу та підвищення його фахово кваліфікаційного рівня.

Варто зазначити, що «метою навчання робітників на виробництві є: забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця; створення умов для професійної мобільності робітника як передумови підвищення ефективності використання персоналу, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування працівників; підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції, виконаних робіт чи наданих послуг і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку; забезпечення подальшого розвитку робітників» [29].

Окрім того підвищенню якості та конкурентоспроможності персоналу SEBN-UA допомагатиме:

- «формування системи безперервного професійного навчання впродовж всього трудового життя» [9];
- «створення системи оцінювання професійних якостей працівників шляхом розроблення та впровадження системи сертифікації працівників на відповідність їхніх професійних знань, умінь і навичок встановленим вимогам» [9];
- «підвищення відповідальності роботодавців за відповідність кваліфікаційного рівня працівників потребам виробництва» [9].

Сьогодні можна виокремити ті основні виклики, які є в стимулюванні розвитку персоналу:

1. недостатнє фінансування заходів із РП;
2. спротив змінам зі сторони самих працівників;
3. утруднення у визначенні ІПП;
4. відсутність системного підходу до вирішення проблеми;
5. стрімкі зміни ринку праці та використовуваних технологій;
6. недостатня мотивація керівництва до розвитку персоналу (табл.

3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні виклики та способи вирішення проблеми розвитку персоналу

Виклики	Причини й перешкоди	Способи вирішення
Недостатнє фінансування заходів	Обмеженість бюджету. Керівництво іноді може сприймаєти витрати на тренінги, курси чи семінари як необов'язкові, особливо в умовах економічної нестабільності.	-Інвестиції у довгострокові програми розвитку з поступовою окупністю.
Опір змінам	Не всі працівники прагнуть до розвитку чи готові до змін, що пов'язано зі страхом перед новими обов'язками.	- Інформування про переваги професійного розвитку. - Залучення працівників до формування програм навчання
Труднощі у визначенні ІПП	Успішне стимулювання вимагає розуміння, чого саме потребує кожен співробітник для свого розвитку. Проте не завжди легко з'ясувати індивідуальні потреби через відсутність діагностики компетенцій чи неформальне ставлення до оцінки персоналу.	- Використання інструментів оцінки, таких як опитування, тестування або співбесіди. - Проведення регулярних зустрічей із працівниками для обговорення їхніх кар'єрних цілей.
Відсутність системного підходу	Невідповідності між потребами організації та підвищенням кваліфікації працівників.	- Розробка довгострокової стратегії РП. - Впровадження системи безперервного навчання

Недостатня мотивація	Керівники не завжди усвідомлюють важливість стимулювання працівників.	- - Формування культури розвитку в компанії, де керівництво є прикладом для співробітників
----------------------	---	--

Розуміння та подолання керівництво SEBN-UA цих викликів є необхідною умовою для створення ефективної системи стимулювання розвитку персоналу. Підприємство впоравшись з такими труднощами, отримує конкурентну перевагу завдяки мотивованим, компетентним і лояльним працівникам.

Однією з головних перешкод є обмеженість бюджетів, які організації виділяють на навчання і розвиток. Керівництво іноді сприймає витрати на тренінги, курси чи семінари як необов'язкові, особливо в умовах економічної нестабільності. Це призводить до нестачі ресурсів для впровадження якісних програм розвитку.

Тому «успіх компанії значною мірою залежить від її здатності ефективно оцінювати та розвивати здібності своїх працівників. Метою оцінювання останніх є виявлення і розвиток високопотенційних працівників, підвищення їхньої мотивованості та продуктивності, підтримання їхнього професійного розвитку, забезпечення кар'єрного зростання» [12]. Важливим для посилення стимулювання розвитку персоналу «є використання сучасних методів та інструментів оцінювання, а також забезпечення прозорості й зворотного зв'язку на всіх етапах цього процесу» [12].

На підприємстві можуть виникати ситуації, коли до персоналу є вимоги не лише своєчасного виконання професійних обов'язків, що зазначені в посадових інструкціях та кваліфікаційних картах, але й необхідність виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства.

Крім того, зміни у бізнес-середовищі та технологічні інновації неможливі без впровадження E-learning, що забезпечує можливість швидкого оновлення навчального контенту, що робить цей метод особливо ефективним для компанії.

Варто зазначити, що цифрова трансформація процесів розвитку персоналу підприємства передбачає комплексну імплементацію ряду цифрових

рішень та платформ, спрямованих на оптимізацію та автоматизацію різних аспектів управління персоналом (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2

Цифрові рішення для розвитку персоналу

№	Цифрове рішення	Характеристика	Переваги
1.	Системи управління кадрами (HRMS)	Інтегровані рішення для автоматизації повного циклу HR-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизація HR-процесів – аналіз HR-даних прийняття управлінських рішень
2.	Хмарні сервіси	Забезпечують гнучкий та масштабований доступ до HR-ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка віддаленої роботи та навчання – оптимізація IT-інфраструктури
3.	Чат-боти та віртуальні асистенти	Автоматизовані системи підтримки для оперативних відповідей на HR-запити	<ul style="list-style-type: none"> – зниження навантаження на відділ персоналу – підвищення швидкості обробки запитів
4.	Система управління навчанням (LMS)	Централізована платформа для управління навчальними програмами	<ul style="list-style-type: none"> – комплексне управління освітнім процесом – генерація аналітичних звітів
5.	Інтелектуальні системи навчання	Системи на базі ШІ для персоналізації освітніх траєкторій	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуалізація навчання – аналіз продуктивності та стилю навчання – оптимізація навчальних рекомендацій
6.	Програмне забезпечення аналітики талантів	Інструменти для глибокого аналізу даних про персонал	<ul style="list-style-type: none"> – ідентифікація ключових талантів – прогнозування ризиків відтоку персоналу – оптимізація стратегій розвитку людського капіталу
7.	Платформи соціального навчання	Інтеграція елементів соціальних мереж в освітній процес	<ul style="list-style-type: none"> – сприяння колаборативному навчання – стимулювання обміну знаннями – підтримка культури

			безперервного навчання
--	--	--	------------------------

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [12; 33]

Тому важливо, на нашу думку відзначити, що імплементація вищезазначених цифрових інструментів та платформ не лише підвищує ефективність процесів розвитку персоналу, але й сприяє формуванню інноваційної культури безперервного навчання в SEBN-UA. Вони забезпечують високий рівень персоналізації навчального досвіду, миттєвий доступ до релевантних інформаційних ресурсів, а також надають керівництву комплексні аналітичні дані для оптимізації стратегій розвитку персоналу.

Варто акцентувати, що успішна цифрова трансформація процесів розвитку персоналу вимагає не лише технологічної імплементації, але й фундаментальної модифікації організаційної культури та підходів до навчання. Така трансформація передбачає систематичний розвиток цифрових компетенцій співробітників, стимулювання самоосвіти та створення інноваційного середовища, де постійне оновлення знань та навичок стає невід'ємною частиною професійного розвитку кожного співробітника.

Система наставництва SEBN-UA подана в таблиці 3.3. Важливо відзначити, що основоположним елементом такої системи є ретельно продуманий механізм призначення наставників, що забезпечує не лише професійну підтримку нових співробітників, але й створює додаткову мотивацію для досвідчених фахівців, стимулюючи їх до постійного самовдосконалення.

Таблиця 3.3

Система наставництва SEBN-UA

№	Елемент наставництва	Характеристика	Результат
1.	Призначення наставників	Досвідчені працівники призначаються наставниками для нових співробітників	Забезпечення підтримки новачків
2.	Адаптаційні програми	Розробка програм, які включають навчання основним робочим процесам та стандартам підприємства	Швидка адаптація до вимог робочого процесу
3.	Обмін знаннями	Наставники діляться своїм досвідом і навичками, допомагаючи новачкам освоїтися	Підвищення ефективності та продуктивності праці
4.	Зворотний зв'язок	Регулярні зустрічі для обговорення прогресу новачків і корекції навчального процесу	Поліпшення якості навчання та підтримка розвитку

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства та джерела [23]

SEBN-UA активно співпрацює з навчальними закладами, що сприяє інтеграції молодих спеціалістів в трудовий процес. Ми вважаємо, що це важливий аспект кадрової політики, який дозволяє підприємству залучати нових перспективних кадрів, а також забезпечує студентам можливість проходити стажування, що є важливим етапом у їхньому професійному розвитку.

Переваги співпраці підприємства із закладами освіти представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Співпраця SEBN-UA із закладами освіти

№	Напрямок співпраці	Опис	Результат
1.	Практика студентів	Організація практики для студентів різних спеціальностей	Підготовка кваліфікованих кадрів та інтеграція молоді
2.	Навчальні екскурсії	Проведення навчальних екскурсій на підприємстві	Ознайомлення зі специфікою роботи SEBN-UA
3.	Лекції та семінари	Проведення лекцій фахівцями підприємства для студентів	Ознайомлення здобувачів із практичними аспектами стимулювання розвитку персоналу
4.	Спільні проекти	Участь у спільних наукових проєктах із закладами освіти	Розвиток наукового потенціалу та впровадження нових ідей

Примітка. Побудовано автором на основі даних досліджуваного підприємства

Отже, «роботодавцям необхідно активніше відвідувати школи з метою ознайомлення учнів з особливостями різних професій. Аналогічно ЗВО, підприємствам та організаціям різних галузей економіки слід організувати «Дні відкритих дверей» для школярів» [25].

Загалом, SEBN-UA демонструє високий рівень зобов'язань щодо розвитку свого персоналу, що позитивно позначається на ефективності діяльності підприємства. Однак для подальшого зростання важливо постійно вдосконалювати програми навчання та адаптувати їх до швидко змінюваних умов ринку, що дозволить зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійке розвиток у майбутньому.

3.2. Вдосконалення матеріального стимулювання розвитку персоналу підприємства

Трансформаційні зміни у процесі праці сприяють поширенню систем заробітної плати, що називаються платою за знання. Основоположним принципом таких систем є винагорода найманого працівника за те, що він має

додаткові навички або ж знання. Якщо підприємство застосовує систему оплати за знання, то можуть бути випадки, коли високоосвічені й висококваліфіковані фахівці / робітники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, матимуть вищий розмір зарплати ніж ті, хто стоять вище але вони є вузькими спеціалістами.

Якщо підприємство впроваджує систему плати за знання, то особливо важливо визначити ті конкретні знання працівників, за які вони можуть бути винагороджені. Варто зауважити, що набір знань, умінь і навичок, за які керівництво доплачуватиме працівникам не повинен бути стабільним, а може змінюватися відповідно до вимог та запитів роботодавця.

Впровадження системи заробітної плати за рівень компетенції персоналу повинна орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, але й на ефективне використання їх у процесі праці. Впровадження даної системи дасть змогу випередити залучити кращих співробітників та сприятиместимулюванню працівників залишатися в компанії якнайдовше.

Упроваджуючи в SEBN-UA системи плати за знання та рівень компетенції, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника, оскільки орієнтовані на освітній потенціал співробітника, а не на результати його праці. Тому необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами змінної заробітної плати, що враховують преміювання персоналу та залучення його до участі в прибутках тощо.

Система мотивації та стимулювання персоналу SE BN-UA може охоплювати :

1) систему персональної або командної відповідальності (ключові показники діяльності, критерії та процедури оцінки результатів праці, рейтинг посад або працівників);

2) матеріальну мотивацію (преміювання, соціальний пакет, оплата праці за тарифними ставками або посадовими окладами);

3) нематеріальну мотивацію (навчання, розвиток, кар'єрне просування, корпоративна культура та ін.) [1].

Важливим напрямком вдосконалення системи матеріального стимулювання праці співробітників компанії є поліпшення та вдосконалення системи преміювання. Премія в організації оплати праці є основним елементом оплати праці, який стимулює персонал до покращення кількісних та якісних показників роботи, до ефективного вирішення виробничих, управлінських та інших завдань. Метою преміювання виступає підвищення ефективності роботи шляхом стимулювання трудової активності працівника SEBN-UA та бажання його постійно розвиватися. Преміювання є значимим елементом системи матеріального стимулювання після заробітної плати. Система преміювання, що використовується в SEBN-UA представляє собою сукупність взаємопов'язаних показників (елементів), які встановлюють порядок виплати премії та залежність її розміру від трудової діяльності співробітника.

У ході опитування працівники відзначили критерії, що варто враховувати при визначенні розміру премії:

- 1) особистий внесок працівників в загальний результат роботи 35%;
- 2) вивлення постійної ініціативності в роботі 52%;
- 3) якість виконання завдань та доручень керівництва 61%;
- 4) терміновість виконання завдань 26% (рис. 3.2).

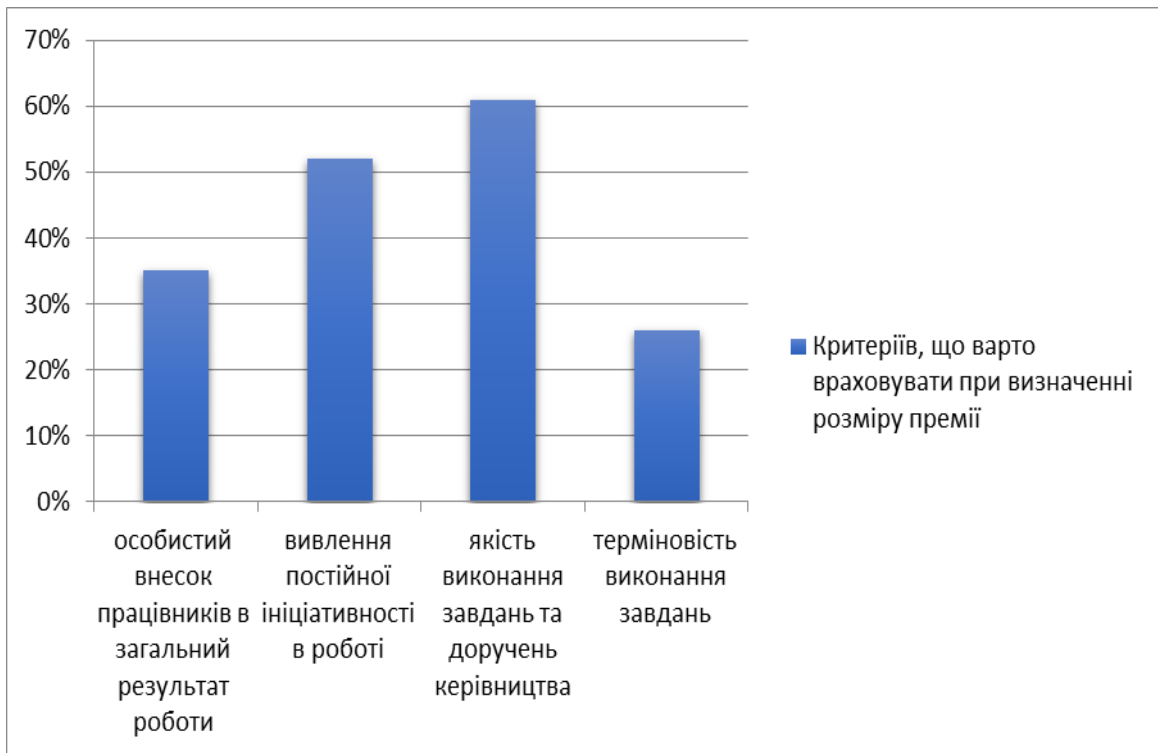


Рис. 3.2. Критерії, що варто враховувати при визначенні розміру премії працівників

Мотиваційна складова стимулювання розвитку персоналу (табл. 3.5) відіграє вирішальну роль в забезпеченні розвитку персоналу та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 3.5

Мотиваційні передумови стимулювання розвитку персоналу SEBN-UA

№	Складова	Характеристика	Очікуваний результат
1.	Система матеріальних стимулів	Комплексна програма заохочень	Підвищення зацікавленості у результатах праці
2.	Створення умов для кар'єрного зростання	Розробка критеріїв щодо просування по службі	Формування довгострокової мотивації
3.	Підтримка професійної ініціативи	Заохочення інноваційних пропозицій	Розвиток інноваційного потенціалу

4.	Визнання та винагорода за досягнення	Система відзнак та нагород за значні професійні досягнення	Стимулювання прагнення до високих результатів та професійного вдосконалення
----	--------------------------------------	--	---

Примітка. Побудовано автором самостійно

«Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення:

– розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;

– система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства» [27].

Найбільш ефективним функціонування системи стимулювання розвитку персоналу буде за умови дотримання таких засад:

- Чітке й зрозуміле встановлення завдань та цілей: співробітники повинні знати і приймати поставлену перед ними ціль, щоб у подальшому вірно визначити свої методи та способи просування до неї.
- Створення зв'язку між цілями і винагородою за їхнє досягнення: кожен працівник повинен знати, яку матеріальну винагороду він отримає після досягнення тієї або ж іншої цілі, при визначених результатах роботи.
- Наявність зворотного зв'язку та принципу гласності.
- Дослідження та аналіз очікувань співробітників для більш детального вивчення шляхом проведення соціологічних.
- Оптимальне поєднання нематеріальних і матеріальних методів стимулювання.

- Максимальне врахування особистих якостей працівників та їх індивідуальних потреб для їхнього стимулювання: оскільки в кожного працівника особисті потреби, інтереси, цінності.
- Застосування в основному позитивних стимулів, оскільки при стресових ситуаціях на роботі, більшість негативних стимулів може призвести до ще більшого напруження в колективі та до зниження рівня продуктивності праці.
- Оцінивши систему матеріального стимулювання співробітників SEBN-UA, можемо зробити висновок, що відбувається нарахування матеріальної винагороди з врахуванням професійних досягнень співробітників.
- Ввести систему коефіцієнтів у формування винагороди співробітників.

Отож, розробляючи систему матеріального стимулювання працівників SEBN-UA необхідно дотримуватись таких правил:

1. Неочікувані стимули більш ефективніші, ніж передбачувані. У свідомості співробітників все, що відомо наперед, є не що інше, як зарплата, яку вони отримують в конкретний день і в конкретному розмірі. А отримувати сюрпризи завжди приємніше.

2. Система заохочення ефективна лише тоді, коли працівники відчують свою значимість, власний внесок у спільну справу. Кожен працівник хоче, щоб керівництво визнавало його заслуги. Одні прагнуть брати участь у різних професійних конкурсах і проектах, хтось хоче відчутти свою перевагу при досягненні певної посади або при отриманні визнання від керівництва.

3. За допомогою негативного підкріплення неможливо досягнути таких же високих результатів праці співробітників як при позитивному підкріпленні. Зрозуміло, що позитивне стимулювання (заохочення) завжди ефективніше негативного, тому роботодавцеві вибираючи, який же стимул все-таки застосувати, необхідно ретельно проаналізувати причини зниження продуктивності.

4. Керівництву в окремих випадках не варто очікувати досить великих кінцевих досягнень, які працівник отримує досить важко і довго, а іноді може і зовсім не досягти без належної мотивації. Тому необхідно заохочувати проміжні досягнення, результати яких необхідно узгоджувати заздалегідь.

5. Заохочення необхідно застосовувати відразу після виконання роботи, інакше у свідомості працівника не сформується чіткий зв'язок між результатами його праці та винагородою за них. І як наслідок може знизитися ефективність роботи.

6. Керівництво має постійно інформувати співробітників про важливі для них цілі, бути прикладом для своїх підлеглих, проявляти інтерес до роботи, вносити новизну, використовувати систему особистого підходу до співробітників, наполегливо винагороджувати своїх співробітників, чітко встановлювати цілі та відзначати успіхи, акцентувати увагу на сильних сторонах своїх співробітників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуті найбільш ефективні способи матеріального стимулювання персоналу, які налаштовують його на безперервне підвищення кваліфікаційного рівня, зростання продуктивності та ефективності праці, зниження затрат на виробництво продукції, що дає змогу підвищує конкурентоздатність самого підприємства.

Проаналізовано основні напрямки зміни підходів до оплати праці працівників при впровадженні нових систем оплати праці і виявлені нововведення в підходах до оплати праці за яких праця оцінюється з позиції об'єктивності результатів трудового вкладу працівника.

«ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» - виробник кабельно-провідникової продукції. Кабельні в'язки виготовляються до автомобілів Golf, Audi, Porsche .

Варто зазначити, що основні управлінські процеси, що здійснюються на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» можна класифікувати на:

У ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» функціонують такі 10 відділів: виробництва; планування; фінансів; логістики; персоналу; адміністративний, якості; інформаційних технологій, технічного забезпечення; управління проектами та три філії (Чернівецька філія; Чортківська філія; Хмельницька філія).

Чисельність персоналу підприємства за останні три роки скоротилася (чисельність персоналу скоротилася на 1429 осіб, зокрема виробничого – на 1200 осіб).

На підприємстві функціонує відділ персоналу, до складу якого входять підвідділи. Досліджено, що співробітники підвідділу професійного навчання проводять навчання G-STARS та оцінюють результати роботи за рівнями: (S , A , B , C , D). Окрім того, на підприємстві два рази в рік сертифікуються певні ділянки виробництва:

За результатами дослідження проходили навчання, підготовку або підвищення кваліфікації за останні 3 роки 72% опитаних, що свідчить про

високий рівень відповідальності керівництва за персонал та результати роботи підприємства.

У ході опитування працівники відзначили критерії, що варто враховувати при визначенні розміру премії:

- 1) особистий внесок працівників в загальний результат роботи 35%;
- 2) вивлення постійної ініціативності в роботі 52%;
- 3) якість виконання завдань та доручень керівництва 61%;
- 4) терміновість виконання завдань 26%

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано підходи до організації виплат стимулюючого характеру як механізму, що забезпечує оптимізацію систем оплати праці за критеріями її ефективності з урахуванням особливостей функціонування підприємства.

Аргументовано, що впровадження інноваційних підходів у розвиток персоналу підприємства забезпечить низку важливих позитивних результатів. До прикладу, здійснити покращення професійної компетентності персоналу є одним із ключових результатів. Завдяки новітнім методам навчання та розвитку, працівники матимуть змогу швидше адаптуватися до сучасних викликів і змін у галузі, що сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації та професійної майстерності.

Доведено, що підвищення продуктивності праці може досягатися через оптимізацію внутрішніх процесів, використання сучасних технологій та підвищення рівня мотивації персоналу, що дозволить підприємству забезпечити більш ефективне виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

