

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КАПІНОС Яна Русланівна

Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи. /
Evaluation and motivation of the staff in a the crisis
conditions

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм-21
Я. Р. Капінос

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" 23 " листопада 2022 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ	
1.1. Суть та об’єктивна необхідність оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи.....	6
1.2. Методичні засади оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи.....	12
Висновки до 1 розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065»	
2.1. Аналіз кадрового забезпечення діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065».....	22
2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065».....	29
2.3. Аналіз ефективності системи оцінки та мотивації працівників в умовах кризи.....	36
Висновки до 2 розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065» В УМОВАХ КРИЗИ	
3.1. Впровадження інноваційних підходів формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу в організації.....	46
3.2. Програма вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах кризи.....	53
Висновки до 3 розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність проблеми. На успішність компанії безпосередньо впливає якість виконання роботи працівниками. Оскільки трудові ресурси є основним чинником, який сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності та ефективності організації, у зв'язку з цим, постає питання про необхідність формування ефективних систем оцінки та мотивації працівників, а також розробка та впровадження сучасних підходів оцінювання та стимулювання персоналу в умовах кризи.

Оцінка та мотивація працівників посідає провідне місце в процесі управлінні персоналом. Таким чином, ключовим завданням керівництва компанії є підвищення рівня продуктивності та задоволеності працівників з метою покращення показників ефективності діяльності організації. Це свідчить про важливість проведення ефективною оцінки та мотивації персоналу як невід'ємних елементів процесу управління в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: Г. Вербицька, І. Хоменко, О. Власенко, Р. Августин, А. Васіна, Т. Желюк, Ю. Чарикова, Г. Лановська, Х. Хатчінс, Ц. Ванг, К. Вейк та С. Ешфорд. Вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробили К. Альдефер, Д. Мак-Грегор, В. Врум, А. Маслоу, М. Армстронг, П. Друкер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, І. Бузько, В. Гриньова, А. Колот, А. Зільберман, Ю. Одегов, І. Продіус, С. Пучкова, О. Сардак та В. Черні. Попри велику кількість досліджень, досі існують питання, пов'язані з процесом управління персоналом в умовах кризи.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань:**

- провести дослідження теоретико-методологічних засад оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи;
- охарактеризувати суть та об'єктивну необхідність оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи;
- проаналізувати кадрове забезпечення діяльності організації;
- діагностувати ефективність системи оцінки та мотивації працівників в умовах кризи;
- провести оцінку існуючої системи мотивації персоналу підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу в організації;
- запропонувати заходи з удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи оцінювання та мотивації працівників організації в умовах кризи.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи.

Методи дослідження, які були застосовані для вирішення поставлених завдань: теоретичні (аналіз, систематизація, порівняння, зіставлення, класифікація наукових джерел інформації) методи були застосовані для узагальнення та систематизування праць науковців на досліджувану тему; емпіричні (дослідження та опис) використовувались для збору конкретних даних компанії для опису та дослідження оцінки та мотивації персоналу; метод моделювання був використаний для побудови моделі системи мотивації персоналу організації в умовах кризи; метод спостереження – для збору інформації щодо працівників; синтез – для формування поняття оцінки та мотивації персоналу; дедукції та індукції.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування ефективної системи оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи оцінки та мотивації персоналу в умовах кризи.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи» у Збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 2022) та у Збірнику науково-практичної конференції «_____» (Тернопіль, ЗУНУ, 2022).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 позицій та додатка, також містить 11 таблиць та 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи

В умовах кризи значною конкурентною перевагою організації є ефективна система оцінки та мотивації персоналу, оскільки вона забезпечує залучення та утримання працівників, створює стимули до високої продуктивної праці.

Протягом всієї історії економіки питанням ефективної мотивації та оцінки персоналу цікавились як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, П. Друкер, В. Врум, Д. Мак-Грегор, І. Бузько, В. Сладкевич, К. Альдефер, М. Мескон, П. Армстронг, А. Колот, І. Баткаєва, А. Зільберман, Ю.Одегов, І. Продіус, Ф. Герцберг, Б. Моснер, О. Кузьмін, І. Завадський, О. Віханський, М. Армстронг та інші.

Значний внесок у розвиток мотиваційних теорій зробили українські дослідники. М. Вольський був переконаний, що необхідно покращувати умови життя людини, а саме: фізичні, моральні й інтелектуальні. М. Туган-Барановський видатний теоретик, який одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб[21].

Поняття «мотивація» утворилось від латинського слова «movere», що означає «рухатися». Воно походить від слова «мотив». Мотив можна визначити як внутрішній стан розуму, потреби, бажання або спонукання в індивідах. Мотивація – це готовність людини докласти певних зусиль для досягнення своєї мети[50].

Поняття «мотивація» було сформоване в кінці XIX сторіччя. Багато філософів та теоретиків, коли говорили про вмотивовану поведінку індивіда вживали інші терміни, а саме: «бажання» чи «стимул»[18, с.7].

В класичному розумінні мотивація – це набір стимулів, що заохочують індивіда до виконання певних дій для отримання бажаних результатів. Дані стимули можуть бути як зовнішнього, так і внутрішнього походження і мотивувати людину діяти свідомо чи підсвідомо. В сучасній науці існує багато трактувань поняття «мотивація», тому необхідно розглянути найпоширеніші в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «мотивація»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	А. Маслоу	Мотивація — це результат спроби людини задовольнити п'ять основних потреб: фізіологічні, безпечні, соціальні, поваги та самореалізації
2	В. Сладкевич	Мотивація — це спонукання працівників до ефективної, добросовісної праці для досягнення цілей організації
3	Дж. Келлі	Мотивація — це процес, коли потреби спонукають до поведінки, що спрямована на досягнення цілей, які можуть задовольнити ці потреби
4	В. Скотт	Мотивація — це процес стимулювання людей до дії з метою досягнення бажаних цілей
5	Ф. Лютанс	Мотивація — це процес, який починається з фізіологічного чи психологічного дефіциту чи потреби, що активізує поведінку чи бажання, спрямоване на досягнення мети
6	Д. Біч	Мотивацією є готовність витратити енергію для досягнення мети або отримання винагороди
7	Г. Летхем	Мотивація — психосоматичний процес, який скеровує поведінку людини таким чином, що допомагає їй задовольнити певні незадоволені потреби

Примітка. Складено автором на основі [18 с.44,25,46,47,56].

А. Маслоу припустив, що «мотивація є результатом намагання людини задовольнити власні потреби» [48]. За його словами, ці потреби можуть створити певний стимул, який впливає на поведінку людини.

Американський науковець Річард Л. Дафт досліджував вплив мотивації на продуктивність праці та роль менеджера в процесі стимулювання персоналу як ключового важеля для досягнення встановлених цілей організації. Він написав багато наукових праць по менеджменту, в яких розкривав підхід, зосереджений на дослідженні творчого потенціалу особистості працівника.

Відомий фахівець в галузі менеджменту, Ф. Лютанс описує мотивацію як «процес, який формується з фізіологічного або психологічного дефіциту чи потреби, яка спонукає на дії, що скеровані на досягнення цілей або отримання винагороди»[56].

Б. Мазур переконаний, що «мотивація визначається як процес спонукання людини до певних дій через вплив внутрішніх мотивів індивіда, так і зовнішніх стимулів трудової діяльності»[42].

Багато вчених відокремлюють поняття «мотивація» і «стимулювання». Різниця між термінами полягає в тому, що стимулювання – це спонукання до дії, тоді як мотивація – це надання комусь стимулу щось зробити, заохочування.

В сучасних умовах у будь-якій організації існує механізм мотивації персоналу. Доцільно розглядати поняття «мотивація персоналу» як процес, що визначає певний тип поведінки працівника, спонукає його до певних дій чи бездіяльності, відповідно до встановлених цілей. Система мотивації персоналу організації формується з певних взаємопов'язаних складових, що зображені на рис.1.1.



Рис.1.1. Структурні елементи системи мотивації персоналу

Примітка. Складено автором на основі[18, с. 20-21].

Найважливішим елементом мотивації є мотиви, які є спонукальною силою, що передує дії. В основу мотиву закладені потреби:

- 1) фізіологічні;
- 2) потреба в безпеці;
- 3) потреба в приналежності;

- 4) потреба в повазі;
- 5) когнітивні (потреба в навчанні, знаннях);
- 6) естетичні (потреба в красі та гармонії);
- 7) потреба в самореалізації (реалізація власних цілей, здібностей, особистісний розвиток)[28].

Для підвищення продуктивності працівників необхідно застосовувати різні види, типи і способи мотивації. За причиною виникнення дослідники виокремлюють внутрішню і зовнішню мотивацію.

Внутрішня мотивація характеризується наявністю у співробітника мотивів чи прагнення, виконувати свою роботу якісно, тому що результати збігаються з його системою переконань. Глибоко вкорінені переконання людини зазвичай є найсильнішими мотиваційними факторами. Зазвичай внутрішня мотивація працівника проявляється у зацікавленості в роботі, самореалізації, бажанні досягти успіху та розвитку творчих здібностей. Загальноприйнято вважати, що похвала керівництва, а також позитивні відгуки співробітників найбільше впливають на внутрішню мотивацію працівника.

Зовнішні фактори впливу середовища працівника формують зовнішню мотивацію. До них можуть належати: вдячність, бонуси, соціальні гарантії, пільги, преміювання, визнання керівником та колегами, новий статус, нагороди, збільшення заробітної плати тощо. Ключовим завданням керівника для забезпечення ефективної мотивації працівників є створення внутрішніх мотивів індивіда за допомогою зовнішніх стимулів[54].

Вчені виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію персоналу. До матеріальних стимулів належать: оплата праці, її підвищення, бонуси та додаткові надбавки, оплачувані відпустки, оплачуваний лікарняний, доплата до пенсійного та соціального фонду, премії та інші грошові бонуси, водночас нематеріальні – забезпечення комфортних умов праці та відпочинку, підвищення або новий статус в організації, публічне визнання досягнень співробітника та висловлення подяки, грамоти, соціальні внески, надання знижки на продукцію компанії, проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, організація

корпоративних заходів, наприклад, дні народження, ювілеї тощо. Керівникам організації необхідно брати до уваги рівень мотивації співробітників, оскільки він є одним з найважливіших факторів конкурентної переваги на ринку, тим більше в умовах кризи. Більше того, менеджерам рекомендується використовувати матеріальні, а також нематеріальні інструменти мотивації[39].

В менеджменті виокремлюють види мотивації за способом, що застосовується, що зображені на рисунку 1.2.

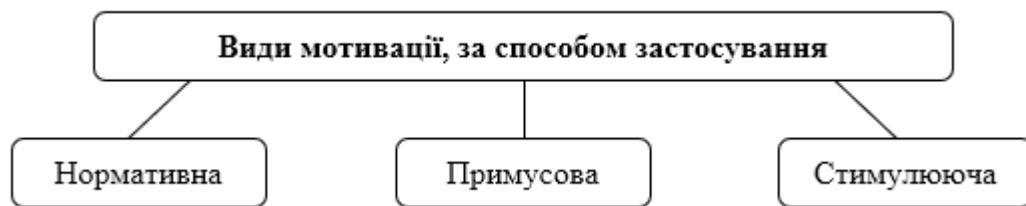


Рис.1.2. Види мотивації, за способом застосування

Примітка. Складено автором на основі[18, с.23].

Нормативна мотивація характеризується спонуканням працівника до певної дії за допомогою психологічного впливу.

Примусова мотивація визначає вплив влади та основний фактор незадоволення потреб при невиконанні обов'язків.

Стимулююча створює певні умови для персоналу завдяки стимулів, які спонукатимуть до виконання дій.

Безпосередніми способами впливу на персонал вважаються нормативна та примусова мотивація. Стимулююча заснована на використанні стимулів, тому її ще називають непрямою мотивацією[18, с.23].

Процес оцінки та мотивації відіграє дуже важливу роль в організації. Управлінський процес керується насамперед явищем мотивації, оскільки воно генерує у свідомості працівника бажання працювати у напрямку, визначеному керівником. Мотивація, як одна з ключових функцій менеджменту, визначає спрямованість діяльності працівників, спонукає до якісного виконання роботи, забезпечує контроль та дотримання відповідної поведінки.

Проведення оцінки персоналу визначає рівень відповідності якостей працівника, його трудової поведінки та результатів праці встановленим вимогам.

Процес оцінки працівників виконує 2 основні функції: орієнтувальну та стимулюючу.

Орієнтувальна функція допомагає людині усвідомити себе, свій стан і поведінку та визначити напрями подальшої діяльності, завдяки оцінці з боку суспільства та самооцінці.

Стимулююча функція спонукає людину до діяльності у певному напрямку, формуючи правильність або неправильність вибраної поведінки.

Вищеперераховані функції оцінки та мотивації персоналу забезпечують ефективне функціонування організації.

Дослідники виділяють інформативні, мотиваційні і адміністративні цілі процесу оцінки персоналу. Інформаційні полягають в забезпеченні менеджерів необхідною інформацією про результати роботи підлеглих. Мотиваційні характеризують взаємозв'язок матеріальної винагороди і моральним заохочення між трудовою поведінкою та результатами виконаної роботи. Адміністративні цілі реалізуються в процесі прийняття кадрових питань. Таким чином, цілі оцінки персоналу визначають стиль поведінки працівників та набір необхідних навичок та вмінь для покращення трудової діяльності[14, с. 160].

Оцінка та мотивація – це процеси, що сприяють підвищенню рівня ефективності та продуктивності праці персоналу, що означає, що працівники прагнуть виконувати свою роботу якнайкраще, забезпечуючи мінімальну втрату часу, ресурсів і зусиль. Мотивація задовольняє потреби працівника і тим самим формує бажання належно виконувати свою роботу. При повному та найкращому використанні ресурсів мотивація долає розрив між здатністю працювати та бажанням працювати. Коли співробітник бажає працювати, це означає, що його можна назвати мотивованим, більш ефективним і продуктивним на робочому місці. Мотивована робоча сила – це лояльна робоча сила. Мотивовані працівники мають високий рівень моралі та відданості організації та її цілям і завданням. Таким чином, мотивація зменшує плинність кадрів і потребу в постійному введенні нових працівників.

Адаптація до мінливого ділового середовища є важливою рисою будь-якої успішної організації. Для того, щоб швидко реагувати на зміни та продовжувати безперебійне функціонування, організація потребує високого рівня лояльності та відданості своїх працівників. Завдяки підтримці мотивованих співробітників, вони швидше приймуть зміни в організації та ефективніше працюватимуть для досягнення організаційної та особистої мети.

Мотивація персоналу сприяє розвитку корпоративної культури організації. Хоча мотивація ієрархічна, це, як правило, покращує відносини між керівництвом і підлеглими. Досягаючи мети або цілі, працівники відчують задоволення, але як тільки вони отримують належне визнання та оцінку від своїх керівників, вони відчують, що мають підтримку. Підтримка на робочому місці покращує співпрацю та координацію в організації та включає в співробітників командний дух[14, с. 41-42].

Таким чином, завдяки проведенню регулярної оцінки та мотиваційних заходів в умовах кризи, підвищиться рівень продуктивності праці, зменшиться плинність кадрів, зміцніє корпоративна культура, покращиться імідж компанії, збільшиться прибутковість та зросте рівень ефективності функціонування організації.

1.2. Методичні засади оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи

В умовах кризи важливим елементом управління організацією є оцінка та мотивація персоналу. Мотивацію співробітників можна розглянути як рівень енергії, відданості та творчості, що працівники вкладають у свою роботу, і є критичним для ефективності та успіху компанії, особливо під час кризи.

Мотиваційний механізм формується на основі класичних теорій мотивації. Теорія мотивації – це вивчення стимулів, які спонукають індивіда працювати для досягнення певної мети або результату. Актуальність зберігається для всього суспільства, але особливо важливо для бізнесу та керівництва. Ці концепції є основою сучасних теорій, розроблених пізніше. Вважається, що мотиваційні

теорії були сформовані в 1950-х роках. У цей період було розроблено три основні класичні теорії:

1. Теорія ієрархії потреб Маслоу.
2. Двофакторна теорія Герцберга.
3. Теорія Х і теорія Y [38, 39, 51, 55].

Абрахам Маслоу відомий американський науковець, який запропонував теорію ієрархії потреб у 1943 році. Ця теорія є класичним зображенням людської мотивації. Концепція заснована на припущенні, що кожна людина має потреби, показані у вигляді ієрархії з п'яти складових.

Потреби мають різну важливість і поділені на п'ять категорій, що зображені на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Ієрархія потреб А. Маслоу

Примітка. Створено автором на основі [38, 51].

Фізіологічні потреби – це базові потреби людини. До них належать: потреба в повітрі, воді, їжі, одязі та житлі.

Потреби безпеки. Дані потреби включають фізичну, екологічну й емоційну безпеку та захист. Наприклад, безпека праці, фінансова безпека, захист від тварин, безпека сім'ї, безпека здоров'я тощо.

Соціальні потреби охоплюють необхідність в любові, прихильності, турботі, приналежності та дружбі.

Потреби в повазі бувають двох типів: необхідність внутрішньої поваги (самоповага, впевненість, компетентність, досягнення та свобода) і зовнішньої поваги (визнання, влада, статус, увагу та захоплення).

Потреба в самореалізації – це прагнення реалізувати власні сили, здібності, знання, навички та потенціал. Вона включає бажання в особистісному та кар'єрному рості, самозадоволенні, отримати більше знань, соціальне обслуговування та творчість. Потреба в самореалізації ніколи не задовольняються повністю.

За теорією А. Маслоу, люди більше мотивовані незадоволеними потребами. Оскільки одна потреба певним чином задоволена, це супроводжує виникнення наступної. Дослідник згрупував потреби у дві категорії:

- потреби вищого порядку;
- потреби нижчого порядку.

Фізіологічні та потреби безпеки належать до потреб нижчого порядку. Дана група задовольняється переважно завдяки елементам зовнішнього середовища. Соціальні потреби, поваги та самоактуалізації становлять групу вищого порядку. Потреби вищого порядку, як правило, задовольняються внутрішньо, тобто всередині індивіда[38, 51].

Теорія двох факторів, розроблена психологом Фредеріком Герцбергом у 1950-х роках. Вчений стверджує, що «існують два основних фактори, що суттєво впливають на зацікавленість і мотивацію працівників, тобто є певні чинники, які призводять до задоволеності роботою та інші, які сприяють незадоволенню»[55].

Вчений виділяв такі фактори:

1. Фактори мотивації – це фактори, які забезпечують персонал мотивацією якісно виконувати роботу. Ці позитивні фактори включають відчуття визнання та оцінки, почуття досягнення, відповідальність, змістовність роботи, можливості зростання та просування по службі.
2. Гігієнічні фактори – це ті фактори, які необхідні для існування мотивації на робочому місці. Вони можуть викликати у працівників відчуття незадоволеності та демотивації. Гігієнічні фактори також називають

факторами невдоволення або опорними факторами, оскільки вони необхідні, щоб уникнути незадоволення. Ці фактори описують робоче середовище. До них належать: заробітна плата, політика компанії, додаткові пільги, умови праці, безпека робочого місця, статус та міжособистісні відносини[47, 55].

Обидві групи факторів суттєво впливають на рівень мотивації персоналу, але діють незалежно один від одного. Менеджерам необхідно працювати над обома групами чинників, щоб підвищити мотивацію працівників.

У 1960 році Дуглас МакГрегор сформулював теорію Х і теорію Y, пропонуючи два аспекти людської поведінки на роботі або іншими словами, два різних погляди на працівників: один з яких негативний, називається теорією Х, а інший позитивний, так звана теорія Y.

Таблиця 1.2

Характеристика теорії Х і теорії Y

Назва теорії	Характеристика	Припущення
1	2	3
Теорія Х	Опирається на авторитарний стиль управління, коли керівники зобов'язані давати інструкції та ретельно стежити за роботою кожного працівника. Вважається, що працівники немотивовані, їм не подобається працювати	<ol style="list-style-type: none"> 1. Працівник лінивий і не любить роботу. 2. Працівник не амбітний і не любить відповідальності. 3. Працівник егоцентричний і байдужий до інтересів компанії. 4. Менеджери зобов'язані контролювати своїх працівників, керувати їхніми діями, мотивувати їх, змінювати їх поведінку, щоб відповідати потребам організації. 5. Працівників необхідно переконувати, винагороджувати, мотивувати, карати, контролювати, щоб робота була завершена.
Теорія Y	Теорія Y опирається на стиль управління, за якого менеджери припускають, що працівники самокеровані та самомотивовані для досягнення організаційних цілей. Таким чином, тут керівництво намагається отримати максимальний результат з найменшими зусиллями зі свого боку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якщо робота приносить винагороду та задоволення, то це призведе до лояльності та відданості працівників організації. 2. Працівники мають креативність, винахідливість та інноваційний потенціал, що можуть бути використані для розв'язання організаційних проблем. 3. Працівники не потребують зовнішнього контролю та примусу до праці, але вони можуть використовувати самокерування та самоконтроль, якщо вони віддані й щирі для досягнення організаційних цілей. 4. Працівник готовий брати на себе відповідальність. 5. Проявляють креативність у вирішенні проблем.

Примітка. Складено автором на основі [55, 56].

Таким чином, підсумовуючи можна сказати, що теорія Х припускає, що більшість людей не хочуть працювати і єдиним стимулом є грошова винагорода. Це спонукає керівників спрямовувати підлеглих і мотивувати їх за допомогою покарань або фінансових стимулів, це сприяє пануванню авторитарному стилю управління. Попри це, теорія Y припускає, що люди природно хочуть працювати, якщо умови є сприятливими, є щасливими, самомотивованими та творчими. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб переконатися, що цілі працівників відповідають цілям організації. Керівники теорії Y позитивно ставляться до своїх підлеглих і застосовують демократичний стиль управління.

На основі класичних теорій мотивації були сформовані різноманітні концепції стимулювання персоналу, які успішно застосовуються в кризових умовах. Серед багатьох можна виділити такі:

- теорія мотивації Мак-Клелланда: теорія досягнень;
- теорія мотивації справедливості і С. Адамса;
- теорія мотивації ERG Альдерфера;
- теорія очікування Врума;
- теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема;
- соціальна теорія Е. Мейо;
- теорія Портера-Лоулера;
- теорія встановлення цілей Е. Лок;
- теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера[51, 56].

Вивчення різноманітних теорій мотивації персоналу дослідниками у різний період часу доводить беззаперечний факт – розвиток організації можливий за умов розвитку працівників, які є мотивованими для досягнення цілей компанії.

Менеджер має багато обов'язків і один з ключових – забезпечення високого рівня мотивації персоналу. Тільки достатньо мотивовані працівники будуть максимально якісно та продуктивно виконувати свою роботу. Втілення

мотиваційних механізмів в організації відбувається завдяки застосуванню різноманітних методів мотивації.

В менеджменті виокремлюють п'ять груп методів, які зображені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Методи мотивації персоналу

Примітка. Складено автором на основі [25 с. 63, 32].

Кількість методів мотивації персоналу велика, а діапазон дій дуже широкий. Можна зробити висновок, що обсяг застосування методів в організаціях вибирається залежно від багатьох факторів, найважливішими з яких є: чисельність персоналу та його структура, культура організації, результати господарської діяльності, термін функціонування організації та перспективи розвитку.

Оцінювання діяльності працівників є складним процесом. Мета оцінки персоналу полягає у визначенні відповідності посаді, потенціалу та цінності внеску кожного співробітника та подальшого його розвитку, а також виявлення

сильних і слабких сторін працівника. Результати оцінювання можуть застосовуватись для розвитку кар'єри працівників, і в більшості випадків підвищення по службі та збільшення розміру заробітної плати безпосередньо залежать від цього. Оцінка ефективності персоналу є вирішальним фактором для забезпечення прибуткової діяльності організації в умовах кризи. Процес оцінювання працівників складається з 6 етапів, що зображені на рисунку 1.5.

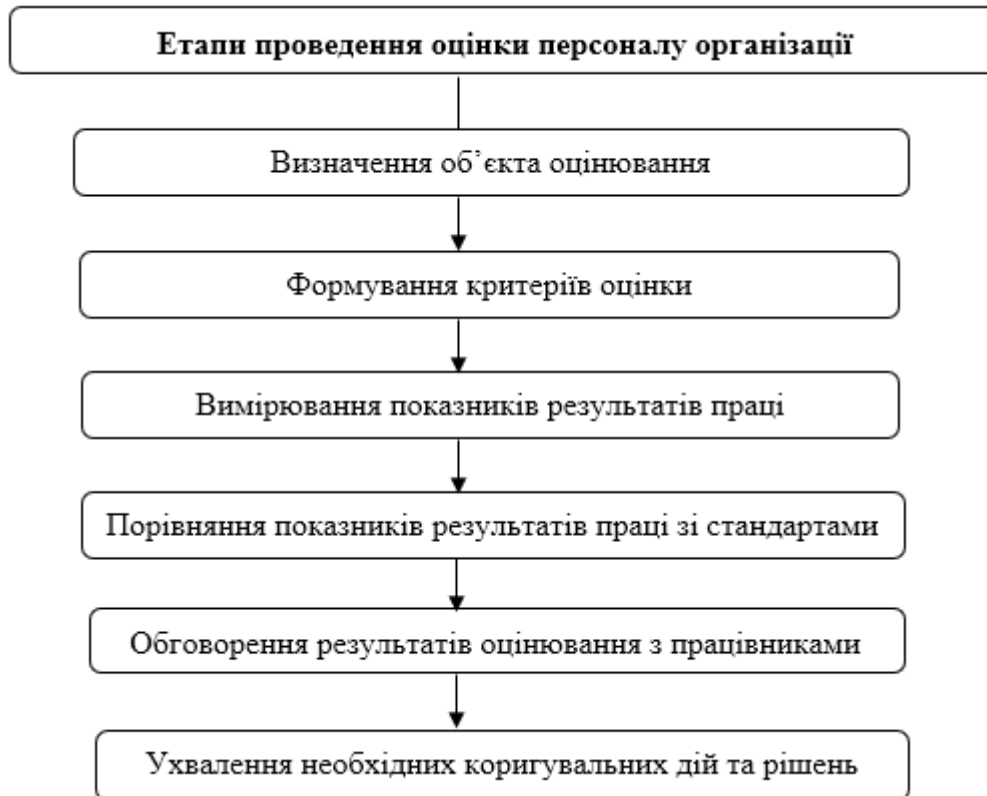


Рис.1.5. Процес оцінки працівників

Примітка. Складено автором на основі [9, 10].

Здійснення регулярної оцінки персоналу може підвищити продуктивність, зменшити рівень незадоволеності, визначити можливості навчання та зміцнити корпоративну культуру компанії. У той час як неякісно виконаний процес оцінки роботи може призвести до негативних наслідків, таких як: зростання байдужості співробітників до праці, зниження рівня мотивації, якості та ефективності роботи.

Комплексний процес оцінки діяльності персоналу складається з сукупності різних методів, які допомагають менеджеру визначити необхідний напрям розвитку працівників. Використання кількох методів сприяє отриманню

необхідної інформації, яка дозволить виявити недоліки і сформулювати подальші кроки для вдосконалення та підтримки співробітників організації в умовах кризи. Основні методи проведення оцінювання працівників зображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні методи оцінювання персоналу

№ п/п	Назва методу	Опис	Вихідні дані
1	2	3	4
1.	Анкетування	Вивчає такі аспекти як рівень морального духу, задоволеності, мотивації та відчуття приналежності до компанії. Дозволяє визначити питання, які хвилюють працівника. Наприклад, необхідність оздоровчих програми, винагород, розвитку кар'єри, покращення умов робочого середовища	Висновок про професійні та особисті якості працівника
2.	Інтерв'ю	Передбачає проведення розмови менеджера з працівником в режимі «запитання-відповідь» для одержання більше інформації	Висновок керівника про рівень професійних знань, відповідність ділових та індивідуальних якостей встановленим нормам
3.	Тестування	Дозволяє оцінити знання, вміння та психологічні якості на основі певних завдань	Психологічний портрет працівника
4.	Атестація	Визначає ділові якості, рівень кваліфікації, знань та практичних навиків працівників і встановлення відповідності або не відповідності вимогам посадам, які вони обіймають	Протокол
5.	Спостереження	Відбувається реєстрація певних фактів, процесів та поведінки працівника за певний період часу	Фотографія робочого дня або звіт про результати спостереження
6.	Експертна оцінка	Об'єктивний висновок кваліфікованих спеціалістів щодо рівня мотивації персоналу та чинників, що впливають на нього	Кваліфікований аргументований висновок
7.	Самооцінка	Сприяє кращому зв'язку між працівниками та керівництвом. Самооцінка заохочує співробітників регулярно оцінювати самого себе, власних можливостей, навичок, професійних та особистих якостей, що впливає на успішне досягнення цілей компанії	Інформація про самовизначення працівника

1	2	3	4
8.	Якісна оцінка	Зосереджується на конкретних сферах діяльності, які можна візуально спостерігати, але не виміряти в цифрах, як робота в команді або комунікативні навички	Висновок про результати спостереження
9.	Кількісна оцінка	Базується на статистичних даних і використовує різні стандарти для відстеження продуктивності. Процес починається з формулювання стандартів компанії, за якими можна отримати інформацію про співробітників. Для здійснення кількісної оцінки беруть до уваги стандарти витрат, стандарти часу, стандарти доходу, рентабельність інвестицій та продуктивність праці	Висновок щодо відповідності працівника встановленим нормам
10.	Ранжирування	Результативність працівника в різних сферах посадових обов'язків оцінюється за ранговим списком, тобто послідовне розміщення критеріїв за важливістю. Оцінюється широкий спектр критеріїв, включаючи продуктивність, обслуговування клієнтів, командну роботу, якість роботи, турботу про безпеку тощо. Цей метод також дозволяє одночасно оцінювати кількох працівників	Ранговий список
11.	Ділові ігри	Базуються на основі розборах моделей поведінки. Під час гри працівники отримують певні ролі в діловій ситуації і розбирають наслідки ухвалення рішень	Модель ділової поведінки
12.	Метод 360 градусів	Аналізує результати діяльності працівників з усіх боків: з точки зору їх керівника, колег, підлеглих та клієнтів компанії	Спеціальна форма оцінки

Примітка. Складено автором на основі [10, 45, 48, 52].

Таким чином, оцінка діяльності персоналу відіграє важливу роль для ефективної роботи організації в умовах кризи. Проведення комплексної оцінки працівників забезпечить покращенні рівня якості роботи, мотивації та задоволеності працею. Комплексний процес оцінювання діяльності співробітників складається з різних методів, що можуть допомогти менеджерам отримати ширше уявлення про можливості зростання працівників.

Важливе місце в ефективному функціонуванні організації займає система мотивації, оскільки підвищує продуктивність персоналу. Таким чином, керівник повинен застосовувати різні теорії мотивації та методи оцінювання працівників для збільшення прибутковості компанії.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи питання заохочення працівників, було визначено, що мотивація як одна з ключових функцій управління персоналом має не лише теоретичне значення, але і практичне. Яке проявляється в розумінні та сприйнятті працівником власної трудової діяльності, мотивів та стимулів, а також у ставленні до виконаної роботи.

Вивчення різноманітних теорій мотивації персоналу дослідниками у різний період доводить беззаперечний факт – розвиток організації можливий за умов розвитку працівників, які є мотивованими для досягнення цілей компанії.

Один з ключових елементів ефективності організації в умовах кризи є мотивований персонал. Тому вкрай необхідною є побудова ефективного мотиваційного механізму, зважаючи як на класичні, так і на сучасні теорії та практики управління працівниками.

Оцінювання діяльності працівників є складним, але дуже важливим процесом особливо в умовах кризи. Метою оцінки персоналу є визначення ступеня відповідності професійних знань та навичок працівника критеріям займаної посади, потенціалу та цінності внеску кожного співробітника та подальшого його розвитку, а також виявлення його сильних і слабких сторін. В умовах кризи процес оцінки персоналу передбачає спостереження та вимірювання ефективності роботи працівника протягом певного періоду.

Існує безпосередній зв'язок між процесами оцінки та мотивації працівників. Результати оцінювання можуть бути стимулами та використовуватися для розподілу грошових винагород чи нематеріальних видів заохочень, наприклад, підвищення в посаді, надання знижок на продукцію компанії, забезпечення кращих умов роботи тощо.

Таким чином, для побудови ефективної системи оцінки та мотивації персоналу в кризових умовах, необхідно розробити індивідуальну програму для кожного працівника, засновану на сукупності теорій, підходів, методів та форм оцінювання та заохочення праці.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065»

2.1. Аналіз кадрового забезпечення діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065»

ТДВ «Шумське АТП 2065» є юридичною особою, зареєстрованою у формі товариства з додатковою відповідальністю згідно з чинним законодавством України. Повне найменування – Товариство з додатковою відповідальністю «Шумське автотранспортне підприємство 2065». Товариство утворене 18 березня 1994 року у місті Шумськ, Тернопільської області та є недержавною формою власності. Роздрібна торгівля паливом є основним видом діяльності організації[53, 60].

Місією підприємства є надання якісних транспортних та логістичних послуг для задоволення потреб клієнтів. Керівник організації підтримує політику орієнтовану на клієнта, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Основна мета ТДВ «Шумське АТП 2065» полягає в підвищенні ефективності та продуктивності рівня працівників. З огляду на це, в компанії побудована система оцінки та мотивації, яка регулярно переглядається та, при необхідності, коригується.

ТДВ «Шумське АТП 2065» є суб'єктом малого бізнесу. Попри це, керівництво приділяє значну увагу формуванню та розвитку системи оцінки та мотивації персоналу. Мотивація є важливим інструментом стабілізації підприємства в умовах кризи.

Відносини керівників з працівниками ТДВ «Шумське АТП 2065» визначає організаційна структура. Лінійний тип організаційної структури передбачає, що кожний рівень звітує вищому, тобто є вертикальною формою підпорядкування. Основним джерелом мотивації є менеджер, який заохочує працівників як матеріальними, так і нематеріальними стимулами. Основною перевагою лінійної організаційної структури можна назвати ефективну комунікацію, яка забезпечує

стабільність організації. Організаційна структура ТДВ «Шумське АТП 2065» зображена на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства[16].

В компанії регулярно проводять оцінку власної організаційної структури та коригують, враховуючи зовнішні зміни для адаптації до кризових явищ.

Організаційна структура допомагає зрозуміти наявну ієрархію в компанії. Ключовим елементом вищого керівництва організації є директор, який має управлінські та лідерські якості. Він приймає важливі стратегічні та операційні рішення, які забезпечують досягнення цілей підприємства. Директор керує та організовує та контролює діяльність компанії, формує стратегію організації, координує роботу персоналу, ухвалює рішення щодо реорганізації чи розширення підприємства.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік діяльності організації, підготовлює управлінські звіти, займається функцією кредиторської та дебіторською заборгованістю, приймає та видає накази щодо заробітної плати та інших грошових нарахувань відповідно до чинного законодавства України. Разом з бухгалтером здійснюють підготовку та подачу місячних та кварталних звітів про господарську діяльність підприємства.

Керівник технічного відділу забезпечує хід роботи, безпеку, якість та економічну ефективність підприємства. Контролює стан техніки та обладнання, проводить регулярний огляд, формує рішення про необхідність придбання обладнання, техніки, автотранспорту для господарських операцій організації та передає на розгляд директору.

Головний інженер керує трудовою та виробничою дисципліною майстрів та механіків та контролює їх роботу, оформлює нормативні документи з питань безпеки та формує план роботи робітників.

Керівник виробничого підрозділу здійснює планування та організація графіків роботи в цехах та на АЗС, оцінка вимог до проекту та ресурсів, забезпечення дотримання правил охорони праці, визначення стандартів контролю якості, контроль за виробничими процесами, вибір, замовлення та закупівля матеріалів, організація ремонту та поточного обслуговування виробничого обладнання, контроль і керівництво роботою молодшого персоналу.

Основні функції керівника відділу кадрів полягають у розробці підходу до планування, відбору, організації персоналу та робочої сили відповідно до організаційної структури та цілей, затверджених директором підприємства, проведенні тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, налагодженні відносин працівників з керівниками, підтримці корпоративної культури компанії, забезпеченні безпечного та комфортного робочого середовища, розгляді дисциплінарних стягнень, координації роботи з усіма підрозділами компанії для досягнення поставлених завдань, подавати пропозиції щодо винагород, дисципліни, підвищення заробітної плати працівників.

Таким чином, керівники ТДВ «Шумське АТП 2065» на різних рівнях виконують основні управлінські функції, а саме: планування, організація, мотивація персоналу та контроль. Менеджмент – це нелегка справа і не існує єдиного підходу до управління персоналом.

Мотиваційна система має безпосередній вплив на поведінку працівників підприємства. Одним із помітних показників ефективної системи мотивації є невисока плинність кадрів.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності та показників руху робочої сили ТДВ
«Шумське АТП 2065»**

№ п/п	Показники	2020р.	2021р.	2021р. в % до 2020р
1	2	3	4	5
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	25	30	+20,00
2	Вибуло працівників, осіб	3	1	-66,67
3	з них з причин: змін в організації виробництва і праці, осіб	-	-	-
4	за власним бажанням за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін., осіб	3	1	-66,67
5	Прийнято працівників, осіб	2	5	+150,00
6	Коефіцієнт обороту з прийому	0,08	0,17	+112,50
7	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,12	0,03	-75,00
8	Коефіцієнт плинності кадрів	12	3,33	-72,25

Примітка. Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства[16].

За результатами розрахунків, зображених у таблиці 2.1, зрозуміло, у 2020 році коефіцієнт плинності кадрів був високим – 12%. Проте у 2021 році плинність персоналу становила 3,33%, що є в межах норми та вказує на природне оновлення колективу; відповідно постійність кадрів є високою. У 2021 році, у порівнянні з минулим роком, коефіцієнт обороту з прийому зріс на 0,09, а коефіцієнт обороту з вибуття зменшився на 0,09. У 2021 році кількість працівників збільшилась з 25 до 30 осіб та було прийнято більше ніж звільнено, що підтверджує ефективність застосування антикризової системи управління персоналом.

Кризове явище визначається як будь-яке часткове або повне порушення ключових операцій підприємства під впливом різних факторів. Криза може вплинути на ефективність діяльності підприємства чи репутацію, а також рівень продуктивності працівників, що безпосередньо призведе до негативного впливу на бізнес.

Розглядаючи людський ресурс, як один із ключових факторів забезпечення стабільності підприємства в умовах кризи, проаналізуємо структуру персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за 2021 рік.

Таблиця 2.2.

Структура персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за категоріями

№ п/п	Категорії	Кількість, осіб	Частка, %
1	2	3	4
1	Керівники	6	20,00
2	Спеціалісти	5	16,67
3	Службовці	1	3,33
4	Робітники	18	60,00
5	Разом	30	100,00

Примітка. Складено автором на основі статистичної звітності, форма №1-ПВ

З таблиці 2.2 видно, що серед працівників значна частка належить категорії робітники, тобто працівники, які надають послуги щодо обслуговування автотранспорту та охорони об'єктів підприємства. В ТДВ «Шумське АТП 2065» до них належать: майстри, механіки, оператор АЗС, працівники цеху, водії та охоронець. Окрім структури персоналу за категоріями, у таблиці 2.3. розглянемо структуру працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» за окремими ознаками.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за певною ознакою

№ п.п	Структура персоналу за рівнем освіти	Кількість, осіб	Частка, %
1	2	3	4
1	Повна вища освіта	7	23,33
2	Неповна вища освіта	8	26,67
3	Технічно-професійна	15	50,00
4	Разом	30	100,00
№ п.п	Структура персоналу за статтю	Кількість, осіб	Частка, %
1	2	3	4
5	Жінки	8	26,67
6	Чоловіки	22	73,33
7	Разом	30	100,00
№ п.п	Вікова структура персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
1	2	3	4
8	до 25 років	1	3,33
9	з 25 до 30 років	5	16,67
10	з 30 до 45 років	9	30,00
11	з 45 до 60 років	12	40,00
12	Старші 60 років	3	10,00
13	Разом	30	100,00

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Аналізуючи таблицю 2.3, варто зазначити, що за рівнем освіти більшість працівників мають технічно-професійну та неповну вищу освіту. Найменша частка осіб, мають повну вищу освіту – 23,33%. Підприємство надає послуги технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, тому є необхідність в наявності значної частини працівників з технічно-професійною освітою.

На підприємстві більшу частину персоналу становлять чоловіки, на них припадає 73,33%, а жінок – 26,67%. Така різниця пов'язана зі особливістю діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065».

Основний віковий склад персоналу становить в межах 45–60 років та 30–45 років. Найменшу частину колективу в організації складають працівники старші 60 років. Керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» необхідно переглянути склад персоналу та залучити більше молоді. Працівники до 45 років часто здатні більш креативно вирішувати поставлені завдання та володіють глибоким розумінням технологій та їхнього потенціалу. Такий технологічний менталітет сприяє зростанню прибутковості підприємства.

Таким чином, найоптимальніший варіант – формувати колектив з представників різних поколінь, оскільки підприємству потрібні як досвідчені люди, які можуть гарантувати роботу бізнесу в умовах будь-якої складності, так і молодь з новим світобаченням. Старше покоління цінується за фундаментальні знання та досвід, за системне мислення, без яких неможливо просувати найпрогресивніші ідеї.

Важливе значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності підприємства має достатній рівень забезпечення працівниками з необхідними знаннями та навичками, а також їх раціональне використання та сприяння високому рівню продуктивності праці персоналу. Від забезпеченості організації якісними кадрами та ефективного їх використання залежить обсяг і швидкість виконання всіх робіт і, відповідно, прибуток та інші економічні показники.

Розглянемо забезпеченість персоналом персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» за 2020-2021 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість персоналом ТДВ «Шумське АТП 2065» за 2020-2021 роки

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення у %
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	9 826,00	11 735,00	+19,43
2.	Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	25	30	+20,00
3.	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	80,00	83,33	+3,33
4.	Питома вага апарату управління	%	20,00	16,67	-3,33
5.	Річний виробіток				
	- на одного працівника персоналу	грн.	1 965,2	2 347,0	+19,42
	- на одного робітника	грн.	491,3	469,4	-4,46
6.	Продуктивність праці робітника за годину	грн.	5,1	6,8	+33,33
7.	Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	дні	240	245	+2,08
8.	Тривалість робочої зміни	год.	8	7	-12,5

Примітка. Розраховано автором на основі[16].

За результатами розрахунків таблиці 2.4 роботу організації можна вважати ефективною, оскільки обсяг реалізації продукції перевиконано на 19,43%. Аналізуючи середньооблікову чисельність персоналу, можна зробити висновок, що у 2021 році зросло число співробітників на підприємстві. Так фактична чисельність усіх працівників, у 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшилась на 5 осіб, що говорить про ефективне функціонування компанії. У звітному періоді частка робітників становить 83,33%, а працівників апарату управління – 16,67%, у порівнянні з базовим періодом відсоток робітників зріс, а працівників апарату управління зменшився.

Річний виробіток на одного працівника персоналу збільшився на 19,42%, а на одного робітника скоротився на 4,46%. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком збільшилась кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік, проте скоротилась тривалість робочої зміни. При цьому продуктивність праці працівника за годину піднялась на 33,33%.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТДВ «Шумське АТП 2065» забезпечене трудовими ресурсами на необхідному рівні, плинність кадрів є в межах норми, проте значну частину персоналу становлять особи за 50 років, що може сповільнювати розвиток підприємства. Керівництво може здійснити розробку заходів щодо залучення нових співробітників різного віку.

2.2. Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Мотивація є одним з ключових елементів управління людськими ресурсами. Система мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065» — це інструмент управління, який заохочує працівників до певної поведінки, яка сприяє досягнення цілей організації. Високий рівень мотивації сприяє піднятті морального духу та вищої продуктивності працівників. Успіх організації залежить від колективних зусиль працівників. Мотивований персонал сприяє зростанню обсягів прибутку компанії. Розглянемо основні фінансові результати діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники діяльності ТДВ «Шумське АТП 2065»

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	16 343,0	20 565,0	4 222,0	+25,83
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	13 735,0	16 956,0	3 221,0	+ 23,45
3.	Валовий прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	2 608,0	5 105,0	2 497,0	+ 95,74
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	61,0	83,0	22,0	+ 36,06
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	1 416,0	2 113,0	697,0	+ 49,22
6.	Витрати на збут, тис. грн	918,0	895,0	-23,0	- 2,52
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	-	-	-	-
8.	Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	335,0	655,0	320,0	+ 95,52
9.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн	340,0	795,0	455,0	+ 133,82
10.	Чистий прибуток, тис. грн	271,0	531,0	260,0	+ 95,94

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності Форма №2.

Проаналізувавши динаміку основних фінансових показників, можна зробити висновок, що результати діяльності підприємства є позитивними. Оскільки чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році, порівняно із 2020 роком, зріс на 4 222,00 тис. грн або на 25,83%, таким чином, ТДВ «Шумське АТП 2065» має достатньо матеріальних активів у своєму розпорядженні і є фінансово стійким.

З таблиці 2.5. видно, що підприємство збільшило витрати на персонал, це може бути пов'язано зі зростанням чисельності персоналу, розміром середньої заробітної плати, створенням додаткових матеріальних стимулів чи розширенням соціального пакету.

Витрати на персонал складаються із витрат на оплату праці, відрахувань на соціальне забезпечення, а також на корпоративні заходи, як інструмент зміцнення корпоративної культури та морального духу колективу. Розглянемо дані показники у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників витрат на персонал ТДВ «Шумське АТП 2065»
за 2020-2021 роки**

№ п/п	Показники	Роки			
		2020		2021	
		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
1.	Витрати на оплату праці	2 135,00	53,23	4 605,00	61,38
2.	Відрахування на соціальні заходи	460,00	11,47	785,00	10,46
3.	Адміністративні витрати, в тому числі:	1 416,00	35,30	2 113,00	28,16
4.	загальні корпоративні витрати,	215,00	-	512,00	-
5.	Разом	4 011,00	100,00	7 503,00	100,00

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства[16, 53].

З таблиці 2.6 можна побачити, що у 2021 році, у порівнянні з 2020 роком, обсяг витрат на співробітників збільшились в загальному на 3 492 тис.грн. Значно зросли витрати на оплату праці та соціальні заходи. Адміністративні витрати, враховуючи корпоративні витрати, піднялись на 697 тис. грн, але частка до загальної суми скоротилась на 7,14%.

Отже, збільшення обсягу прибутковості ТДВ «Шумське АТП 2065» безпосередньо має вплив на обсяг фінансування розвитку, навчання та мотивації працівників.

Керівництво повинно докладати зусиль для створення ефективної стратегії грошових винагород. Її функція полягає у залученні потенційних кандидатів, утримуванні та мотивації компетентних працівників, керуванні заробітною платою та сприянню досягнення цілей підприємства. Оплата праці є основою відносин між керівником і підлеглими. Це явна частина трудового договору: працівник отримує заробітну плату за виконання роботи.

Конкурентоспроможна оплата праці є основним елементом матеріальної мотивації персоналу, тому що працівник, який отримує високу заробітну плату, має стимул добре виконувати поставлені завдання. Грошова винагорода дає відчуття безпеки, стабільності, цінності, дозволяє досягати особисті цілі і задовольняти потреби.

На рисунку 2.2. можна відстежити динаміку розміру середнього розміру заробітної плати.

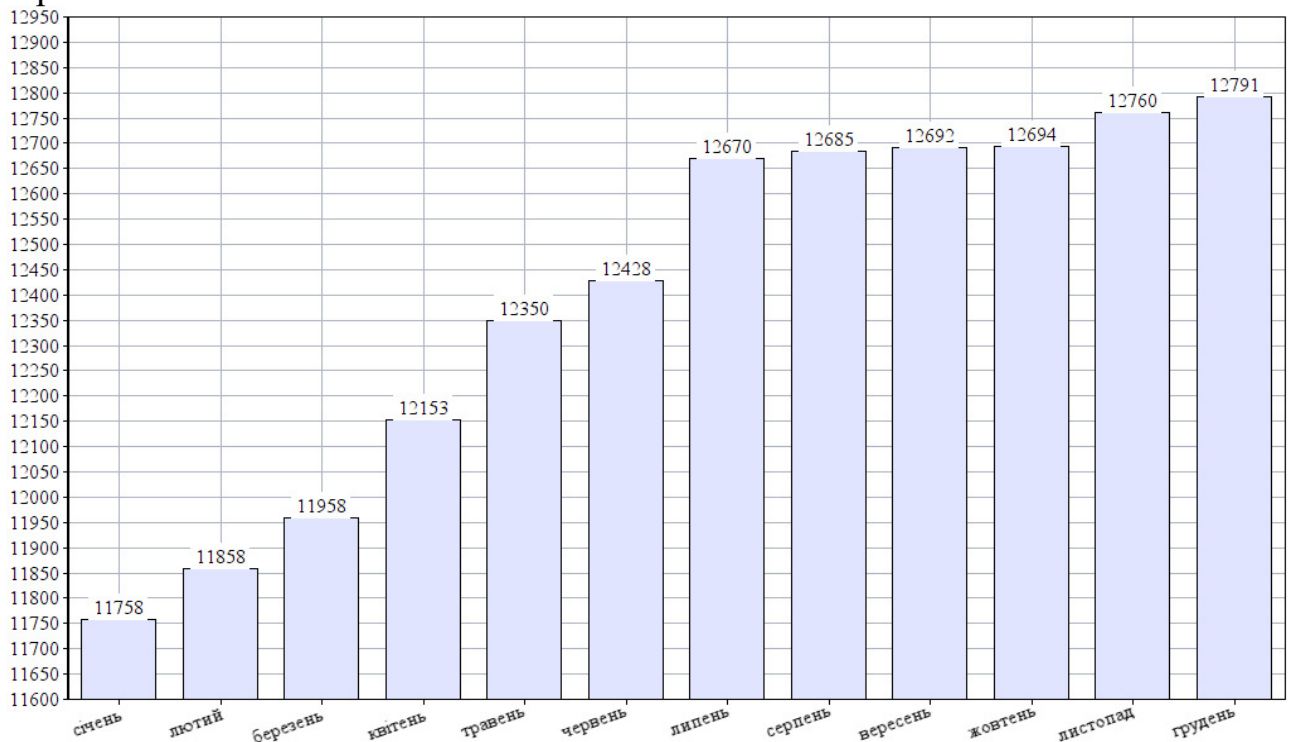


Рис.2.2. Зміна середньої заробітної плати працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» за 2021 рік, грн

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства[16].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників, включаючи управлінський апарат, демонструє позитивну зміну, оскільки розмір оплати праці за 2021 рік збільшився на 1 033 грн, що пов'язано з ростом прибутку ТДВ «Шумське АТП 2065».

Враховуючи, що середня заробітна плата в Україні у грудні 2021 року складала 17 453 грн, у Тернопільській області – 14 384 грн, а у Кременецькому районі, де знаходиться підприємство – 12 286 грн, то середнє значення оплати праці має позитивний характер[34]. Ця ознака підвищує рівень конкурентоспроможності ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах кризи.

Окрім справедливої оплати праці, підприємство має інші стимули матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація працівників базується на системі матеріальної винагороди.

ТДВ «Шумське АТП 2065» застосовує на практиці кілька типів заохочень, які впливають на підвищення продуктивності праці:

- підвищення заробітної плати;
- премії та бонуси;
- додаткові надбавки;
- оплачувані відпустки;
- оплачуваний лікарняний.

Підвищення винагороди, пов'язане з показниками ефективності працівника є короткостроковим рішенням. Працівник може швидко звикнути до високої заробітної плати і вплив грошової винагороди на його мотивацію зменшиться.

Таким чином, використовуючи лише матеріальні стимули, неможливо досягти максимальної ефективності роботи працівників. Для досягнення кращих показників необхідно застосовувати нематеріальні стимули.

ТДВ «Шумське АТП 2065» активно застосовує такі нематеріальні методи мотивації персоналу:

- навчання працівників;

- курси підвищення кваліфікації;
- можливість кар'єрного зростання;
- надання працівникам більшої самостійності у прийнятті рішень;
- подяка та похвала від керівника;
- гнучкий графік роботи;
- проведення корпоративних заходів.

Методи нематеріального стимулювання працівників є відображенням культури та цінностей організації. ТДВ «Шумське АТП 2065» повністю інтегрує фундаментальні цінності у повсякденне життя та процеси управління персоналом. Наприклад, компанія заохочує до співпраці та створення дружнього колективу. Стиль керівництва в організації також впливає на мотивацію працівників. Постійне спілкування керівника та неформальний зворотний зв'язок із співробітниками на основі довіри та поваги позитивно впливає на ефективність та продуктивність роботи.

Серед працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» проведено опитування щодо визначення найбільш вагомих елементів матеріальної та нематеріальної мотивації. Середні значення опитування зображенні у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Значення матеріальних і нематеріальних елементів мотивації для працівників ТДВ «Шумське АТП 2065»

№ п.п	Матеріальні методи мотивації	Оцінка цінності від 1 до 10
1	2	3
1	Заробітна плата	10
2	Оплачувані відпустки та лікарняні	9
3	Премії, бонуси та додаткові надбавки	8
№ п.п	Нематеріальні методи мотивації	Оцінка цінності від 1 до 10
1	2	3
1	Гнучкий графік роботи	10
2	Комфортне робоче місце	10
3	Можливість кар'єрного зростання	9
4	Проведення корпоративних заходів	8
5	Проведення навчання та тренінгів	8
6	Курси підвищення кваліфікації	7
7	Подяка та похвала від керівника	7
8	Надання більшої самостійності у прийнятті рішень	6

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Результати опитування працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» свідчать, що ключовими стимулами продуктивної праці є заробітна плата, гнучкий графік роботи та зручне робоче місце. Керівництво підприємства зосереджується на забезпеченні справедливої оплати праці, створенні додаткових стимулів нематеріальної мотивації персоналу. Оскільки правильно підібрані нематеріальні чинники можуть мати більший вплив на рівень мотивації працівників, ніж матеріальні.

Директор ТДВ «Шумське АТП 2065» гарантує комфортні та належні умови праці. Офісні приміщення добре освітлені, пофарбовані приємними відтінками та облаштовані сучасною технікою. Ремонтні цехи забезпечені необхідною сировиною, матеріалами та новітнім обладнанням, а також фахівцями, які якісно та вчасно виконують роботу. Керівництво дбає про своїх працівників, тому надає спецодяг для роботи в майстернях, цехах та АЗС, а також антисептичні та засоби індивідуального захисту з початку пандемії[17].

ТДВ «Шумське АТП 2065» має облаштовану кімнату відпочинку. Це затишна кімната, де працівники можуть відпочити, випити кави та відновити сили. Така зона відпочинку позитивно впливає на атмосферу в колективі та сприяє підняттю морального духу.

Надзвичайно важливим інструментом мотивації є надання соціальних гарантій працівникам. Керівництво підприємства надає лікарняні відповідно до чинного законодавства та вихідні чи відгули при необхідності[17]. Проте розробленого та затвердженого соціального пакету для працівників немає.

Таким чином, керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» необхідно вдосконалити соціальну стратегію підприємства як невід'ємну частину політики управління персоналом, враховуючи пандемію та інші кризові явища.

Керівник відділу кадрів проводить регулярні опитування щодо розуміння існуючої системи мотивації працівниками ТДВ «Шумське АТП 2065», з метою усунення будь-яких неясностей серед співробітників. Результати опитування менеджер відображає у вигляді діаграми.

На рисунку 2.3. зображено діаграму відношення працівників, які цілком розуміють наявну систему мотивації до людей, в яких виникли певні запитання.

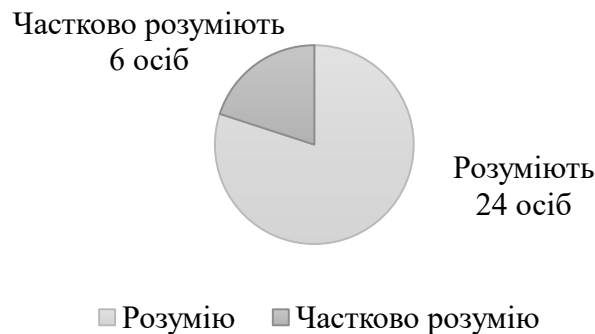
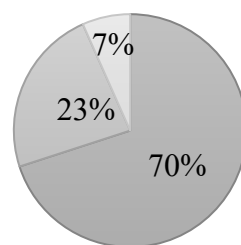


Рис.2.3. Співвідношення працівників щодо розуміння наявної системи мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників

Резидент повинен відповісти на запитання «Розумію», «Частково розумію» або «Не розумію» та залишити свої запитання в відведеному полі. Результати опитування свідчать, що 80% персоналу повністю розуміють наявні мотиваційні інструменти. 20% працівників залишили свої запитання для уточнення незрозумілих аспектів. Керівник відділу кадрів на нараді або в індивідуальному порядку відповідь протягом 5 робочих днів.

Окрім розуміння інструментів мотивації, важливе значення має відповідність системи стимулювання потребам та інтересам працівників. Усвідомлення та прийняття мотиваційної системи, яка існує на підприємстві, позитивно впливає на ефективність та продуктивність персоналу. Проаналізуємо значення задоволеності співробітниками існуючою системою мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065», що зображені на рисунку 2.4.



■ Задоволені ■ Частково задоволені ■ Не задоволені

Рис.2.4. Співвідношення працівників щодо задоволеності наявної системи мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі результатів анкетування працівників.

З результатів опитування, можна зробити висновок, що більша частина працівників задоволена існуючою системою мотивації та підтримує її. 23% співробітників неповністю задоволені і 7% не задоволені, тобто мають певні питання чи пропозиції щодо вдосконалення мотиваційних інструментів.

Таким чином, керівництву необхідно проаналізувати потреби 30% невдоволених працівників і сформувавши індивідуальні пакети стимулів для кожного працівника підприємства.

З вищесказаного можна зробити висновок, що матеріальна та нематеріальна форми стимулювання персоналу формують систему мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065». Нематеріальні інструменти мотивації істотно зменшують витрати на персонал, проте мають вагомий вплив на рівень задоволеності та продуктивності працівників.

2.3. Аналіз ефективності системи оцінки та мотивації працівників в умовах кризи

Ефективність системи оцінки та мотивації працівників полягає у результативній роботі працівників, що визначається сукупністю різних чинників. До основних показників, що визначають рівень ефективності діяльності персоналу належать: задоволеність роботою, лояльність до політики компанії, рівень кваліфікації співробітників.

Високий рівень задоволеності персоналу забезпечують привабливість організації, показники стабільності, розмір оплати праці, соціальні гарантії, цікавість до визначених завдань та обов'язків, ставлення керівництва до працівників та сприятливий клімат в колективі[8].

Ключовою умовою успіху підприємства є розвиток і підтримка дружніх відносин між керівниками і підлеглими. У зв'язку з цим, керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» регулярно проводить анонімне анкетування працівників

щодо визначення рівня задоволеності. Результати опитування зображені на рисунку 2.5.



Рис.2.5 Результати опитування персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» щодо задоволеності окремими елементами управління, осіб

Примітка. Складено автором на основі результатів анкетування.

Результати анонімного анкетування показують, що переважна більшість працівників задоволені умовами роботи та можливостями розвитку. Співробітники можуть залишити свої пропозиції та причини невдоволення у відведеному полі анкети. Отриману інформацію менеджер застосовує для визначення стимулів, які сприяють підвищенні продуктивності працівників та ефективності підприємства в загальному.

Загальне значення задоволеності працівників становить 90%, тобто працівники щасливі та задоволені менеджментом і культурою організації праці і в результаті докладають більших зусиль, щоб зробити компанію успішною.

Окрім рівня задоволеності працівників показниками ефективності системи мотивації є підвищення значень продуктивності, плинності кадрів та використання робочого дня.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності мотиваційної системи персоналу ТДВ
«Шумське АТП 2065»**

№ п/п	Показники	Роки	
		2020	2021
1	2	3	4
1.	Зарплатомісткість, грн.	0,16	0,27
2.	Продуктивність праці за годину, грн	5,1	6,8
3.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,00	3,33
4.	Коефіцієнт використання робочого дня	0,98	0,93

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства[16].

За даними таблиці 2.8, на підприємстві зарплатомісткість зросла на 0,11 грн у 2021 році, у порівнянні з попереднім роком. Тобто, 0,27 грн. витрат на оплату праці припадає на одну гривню прибутку від реалізації продукції.

У 2021 році продуктивність праці за годину зросла до 6,8 грн, в порівнянні з 2020 роком, проте знизився коефіцієнт використання робочого часу, що пов'язано з зменшенням тривалості робочої зміни.

У 2020 році плинність кадрів значно перевищувала норму, проте у 2021 році це значення знаходиться в допустимих межах.

Таким чином, систему мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065» можна вважати ефективною, оскільки більшість показників мають позитивну тенденцію.

Процес оцінювання персоналу полягає у виявленні відповідності професійних та особистих якостей працівника, його поведінки та результатів роботи до вимог підприємства[26].

Основними цілями системи оцінювання персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» є забезпечення справедливого вимірювання внеску кожного працівника в роботу товариства та досягнення високого рівня якості та обсягу виконаної роботи.

Основною формою оцінки працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» є проведення періодичної атестації персоналу. Для керівників проводиться підсумкове оцінювання відповідності посаді раз на 3 роки, для робітників та майстрів – раз у 2 роки, для решти працівників – кожних 5 років. При

необхідності керівництво здійснює проміжну атестацію підлеглих у період між підсумковими оцінками.

Оцінка персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» здійснюється відповідно до Положення про атестацію працівників організації, яке розробляється відділом кадрів та затверджується керівником компанії. Оцінювання працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» проводиться у декілька етапів, що зображені на рисунку 2.7.

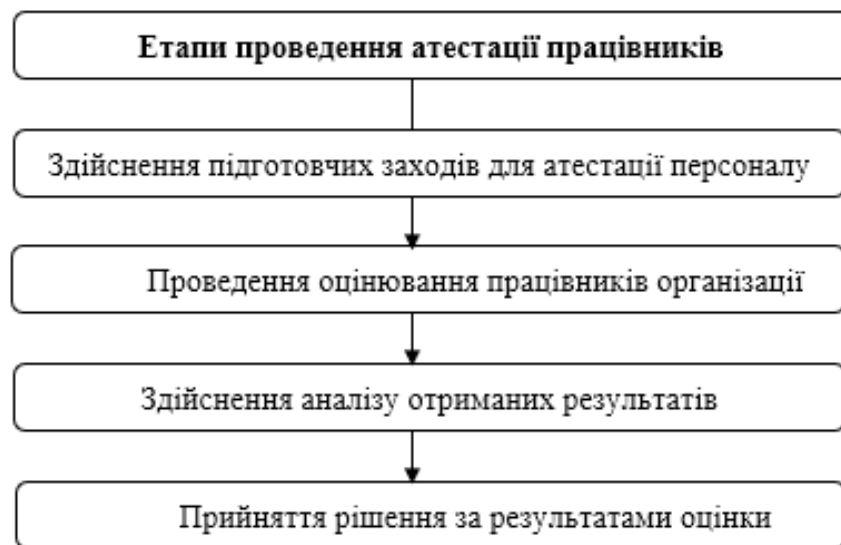


Рис.2.7. Етапи проведення оцінювання персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»
Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

До об'єктів атестації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» відносяться:

- результати роботи працівників за визначений проміжок часу;
- ставлення співробітника до виконання посадових завдань та обов'язків;
- потенціал працівника, його професійні якості та навички.

Результатом атестації персоналу є висновок атестаційної комісії щодо відповідності чи не відповідності певній посаді працівника. При частковій відповідності посаді, робітник зобов'язується покращити якість роботи та дотримуватись рекомендацій комісії з повторною атестацією через певний період часу[26].

Таким чином, атестація персоналу є важливим аспектом розвитку організації, оскільки сприяє ефективному використанню людських ресурсів, а

моніторинг продуктивності працівників не тільки сприяє розвитку бізнесу, але й позитивно впливає на мотивацію та задоволеність команди.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз системи мотивації допомагає керівникам провести аналіз існуючої системи та може допомогти сформулювати нові ефективні мотиваційні інструменти. Сильні сторони необхідно поєднувати з можливостями, а слабкі сторони варто ліквідувати, щоб запобігти загрози не стали реальністю. На рисунку 2.8. зображено SWOT-матрицю мотиваційної системи ТДВ «Шумське АТП 2065».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – позитивний імідж і репутація, що залучають нових працівників; – справедлива система винагород; – конкурентна заробітна плата; – наявність зворотного зв'язку. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень застосування можливостей інструментів мотивації; – невисока залученість підлеглих у прийнятті управлінських рішень; – відсутній соціальний пакет.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – залучення кваліфікованих фахівців; – зростання рівня задоволеності персоналу; – підвищення продуктивності праці; – збільшення фінансування на розвиток персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження рівня мотивації персоналу; – відсутня співпраця невмотивованих працівників; – низький рівень зацікавленості у роботі; – зменшення кількості працівників.

Рис.2.8. SWOT-аналіз системи мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065».

Примітка. Складено автором на основі спостережень.

Результати SWOT-аналізу дозволяють визначити основні можливості та загрози, пов'язані з мотивацією працівників. Підприємство має досить ефективну мотиваційну систему персоналу. Незважаючи на певні аспекти, що потребують доопрацювання, ТДВ «Шумське АТП 2065» має чудову політику мотивації та програми стимулювання працівників.

Таким чином, компанії необхідно впровадити додаткові мотиваційні інструменти для персоналу, такі як: збільшення залученості працівників до управлінської діяльності, а саме: подання пропозиції та висловлення власної думки та розробка якісного соціального пакету.

Кризові явища мають негативний вплив на ефективність функціонування підприємства. В умовах кризи зростає показник плинності кваліфікованих

працівників, знижується рівень мотивації, як наслідок, зменшення значення продуктивності персоналу, можливі конфлікти між керівництвом та підлеглими.

Управління персоналом в умовах кризи потребує послідовного виконання визначених дій. ТДВ «Шумське АТП 2065» проводить процедуру антикризового управління працівниками в декілька етапів, які зображені на рисунку 2.9.



Рис.2.9. Етапи проведення антикризового управління персоналом ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

На першому етапі антикризового управління працівниками визначають тенденції розвитку бізнесу, здійснюють оцінювання наявних ресурсів та інвестицій компанії, розробляють оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірних сценаріїв функціонування організації в майбутньому.

На другому етапі проводять оцінку структури працівників, аналізують рівень кваліфікації персоналу, проводять SWOT-аналіз кадрової структури та потенціалу кадрового забезпечення персоналом.

На третьому етапі здійснюється пошук необхідної інформації, класифікація цілей управління персоналом, визначаються можливості надання ресурсів для реалізації антикризових кадрових рішень, інформування персоналу щодо прийнятих рішень.

Наступний етап антикризового управління персоналом передбачає забезпечення контролю за своєчасним виконанням антикризових заходів.

Останній етап стратегії полягає у відстеженні результатів антикризового управління, виявлення відхилень та їх усунення, проведенні аналізу ефективності антикризових заходів.

Отже, стратегія антикризового управління персоналом ТДВ «Шумське АТП 2065» орієнтована на функціонування товариства з найнижчими втратами кадрового потенціалу та забезпечення високого рівня мотивації та соціального захисту працівників.

В умовах кризи значний вплив на ефективність систем оцінки та мотивації працівників здійснюють певні чинники. Вони є важливою складовою кожного підприємства. Знання керівників, як мотивувати співробітників гарантує, що організація буде функціонувати ефективно, а проекти та терміни будуть здані вчасно[8].

Важливо, щоб працівники були впевнені, що вони здатні виконати поставлені завдання, які від них очікуються. Якщо завдання здаються недосяжними з їхньої точки зору, малоймовірно, що вони будуть достатньо мотивовані, що у свою чергу призведе до зниження продуктивності.

Таким чином, необхідно, щоб керівники визначили основні фактори, які впливають на мотивацію підлеглих, що є найважливішим кроком на шляху до підвищення продуктивності. На рисунку 2.10. наведено основні чинники, які сприяють мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»:



Рис.2.10. Основні чинники впливу на мотивацію персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Регулярне отримання заробітної плати вважається основною потребою, яку керівник повинен задовольнити. Проте у довгостроковій перспективі зарплата не є чинником, який підвищує ефективність роботи, і стимул отримати підвищення зарплати часто має лише тимчасовий вплив.

У кожного працівника є ієрархія потреб, які необхідно задовольняти і відповідальність за розуміння цих потреб лежить на його безпосередньому керівнику. Основою ефективної комунікації між двома сторонами є довіра. Відносини, побудовані на цій основі, допоможуть працівникам чесно та відкрито говорити про свої потреби, думки та почуття, що, у свою чергу, дозволить керівникам сформулювати чіткі вказівки щодо того, як підтримувати та мотивувати підлеглих[58].

Щоб стимулювати розвиток позитивних робочих стосунків, керівництво зосереджується на заходах з формування позитивного клімату в колективі, який дозволяє співробітникам працювати в приємній та дружній атмосфері. Наприклад, організація спільних обідів, соціальних заходів та святкування днів народження.

Вагому роль у створенні та реалізації мотиваційних інструментів відіграють керівники, їх рівень кваліфікації, професійні та лідерські навички та стиль управління. У ТДВ «Шумське АТП 2065» панує демократичний стиль керівництва. Основна ознака даного стилю – це залучення працівників до процесу ухвалення рішень. Переважно в цьому процесі беруть участь особи управлінського складу: керівник, головний бухгалтер, керівники підрозділів, головний інженер та інші працівники, при необхідності - методом анкетування, подання пропозицій, ідей чи скарг та їх розгляд на засіданнях. Отже, співробітники відчують себе частиною компанії, що сприяє формуванню ефективної мотивації.

Нефінансові винагороди є способом задоволення его потреб працівників і самореалізації. Дані стимули допомагають досягати організаційних цілей за відносно низькі витрати. Більше того, деякі нематеріальні заохочення можуть

бути оперативно впроваджені, на відміну від фінансових винагород, для яких може знадобитися більше часу та значних витрат[41].

Політика компанії — унікальний набір особливостей, цінностей і вірувань, що включає культуру організації, що спрямована на продуктивну та комфортну роботу працівників.

Більшість працівників природно прагнуть якісно виконувати роботу, щоб відчувати, що вони повністю реалізують свій потенціал. Навчання та розвиток — це спосіб навчання та скерування співробітників у аспектах, які допоможуть їм розвиватися та прогресувати. ТДВ «Шумське АТП 2065» пропонує можливість для розвитку на всіх рівнях – від навчання на роботі до наставництва, що сприяє високому рівні продуктивності та покращенню залученості працівників до участі в діяльності організації.

Робоче середовище не тільки сприяє вищій продуктивності працівників, але й впливає на мотивацію працівників. Умови праці безпосередньо впливають на роботу працівника, його робочий процес, а отже, і на результати праці[55]. Таким чином, керівництву необхідно створювати комфортне робоче місце та забезпечувати належні умови праці.

Отже, можна зробити висновок, що системи оцінки та мотивації працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» є досить ефективною та сприяє зростанню рівня продуктивності та задоволеності персоналу в умовах кризи. Добре розвинена стратегія антикризових заходів, проте SWOT-аналіз мотиваційної системи свідчить про існування певних можливих загроз, вплив яких необхідно мінімізувати. Недоліки системи мотивації персоналу, які потребують змін це: низький рівень застосування можливостей інструментів мотивації, невисока залученість підлеглих у прийнятті управлінських рішень та відсутність соціального пакету.

Висновки до 2 розділу

Дослідивши процес оцінювання та стимулювання персоналу в умовах кризи, було зроблено висновок про необхідність постійного вдосконалення систем оцінки та мотивації працівників, з метою збереження рівня стабільності та конкурентних позицій підприємства. Висока мотивація сприяє підняттю морального духу, рівня задоволеності та продуктивності персоналу. Співробітники ТДВ «Шумське АТП 2065» – щасливі та задоволені менеджментом і культурою організації праці і докладають більших зусиль, щоб зробити компанію успішною.

Матеріальна та нематеріальна форми заохочення персоналу формують систему мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065». Проаналізувавши мотиваційний механізм компанії, визначено, що нематеріальні інструменти переважають в системі стимулювання та істотно зменшують витрати на персонал, проте мають вагомий вплив на рівень задоволеності та продуктивності працівників. Система мотивації підприємства є ефективною, оскільки фінансові показники та значення руху персоналу мають позитивну тенденцію.

Проблемою проведення оцінки та мотивації працівників під час кризи є динамічне середовище функціонування підприємства. Кризові явища в організаціях відрізняють, тому керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» необхідно розробити та впровадити індивідуальний підхід щодо їх подолання, програму антикризових заходів, зокрема управління персоналом, що охоплює процеси оцінки та мотивації.

Підприємство має добре розвинену стратегію антикризових заходів, проте SWOT-аналіз мотиваційної системи свідчить про існування певних можливих загроз, вплив яких необхідно мінімізувати. Недоліки системи мотивації персоналу, які потребують змін це: низький рівень застосування можливостей інструментів мотивації, невисока залученість підлеглих у прийнятті управлінських рішень та відсутність соціального пакета.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «ШУМСЬКЕ АТП 2065» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Впровадження інноваційних підходів формування ефективної системи

Криза – не єдиний фактор, що впливає на розвиток практик управління персоналом і мотивації. Ринок праці швидко змінюється, з'являються нові галузі, професії, проекти та технології. Від персоналу вимагається постійна готовність до змін і швидка адаптація, набуття нових навичок. При цьому кваліфікований персонал не прив'язаний до місця роботи, часто змінює його або переходить на нові проекти. Дані особливості необхідно враховувати при формуванні системи мотивації та оцінки персоналу, а також утримання та залучення кваліфікованих працівників має стати основним пріоритетом[8].

В нестабільних умовах сьогодення підприємству необхідно розвивати нові підходи до формування системи мотивації персоналу. У зв'язку з цим, розробляти методи мотивації працівників засновані більше на психологічних, ніж на фінансових стимулах підвищення продуктивності праці. Для збереження безперервності трудового процесу та стимулювання персоналу не тільки виконувати свої обов'язки, а й робити це на високому рівні, керівництву потрібно застосувати інноваційні інструменти мотивації.

Інноваційні процеси в системі управління персоналом стають моделлю розвитку сучасних підприємств. Термін «інновація» характеризує позитивне та прогресивне нововведення. Це можуть бути ідеї, процеси, технології чи, які раніше не використовувалися. Новизна підходів щодо формування системи мотивації та оцінки працівників полягає у суттєвих змінах, що супроводжуються зміною способу діяльності та мислення. Наукові праці та дослідження в галузі інноваційних технологій оцінки та мотивації працівників є надзвичайно важливими для побудови ефективної системи управління персоналом для забезпечення стабільності в умовах кризи[19].

Головна мета інноваційного підходу полягає у формуванні систем оцінки та мотивації, найбільш адаптовану для реалізації поставлених цілей підприємства[22]. Однією з основних завдань керівників є забезпечення високого рівня мотивації працівників, шляхом задоволення потреб персоналу та узгодження їх з встановленими цілями компанії. Таким чином, цілі кожного працівника мають відповідати цілям колективу або бригади у випадку ТДВ «Шумське АТП 2065». Команди повинні узгоджувати свої цілі з цілями відділу або підрозділу, які відповідають цілям підприємства.

Сучасний підхід щодо формування мотиваційної системи передбачає наявність прозорої та справедливої системи оплати за виконану роботу. Окрім цього керівництво забезпечує розробку та впровадження компенсаційного пакета за високі показники продуктивності персоналу. Працівники, які роблять вагомий внесок для сприяння досягненню цілей підприємства, варті більшої грошової чи нематеріальної винагороди[52].

Матеріальна винагорода сприймається співробітником як свідчення його цінності для підприємства. Це безпосередньо впливає на рівень мотивації персоналу і бажання якісно виконувати роботу. Таким чином, кошти, які отримує працівник, також є показником його особистих і професійних досягнень.

Результати діяльності організації напряму залежать від спільних зусиль працівників. Керівники розробляють та впроваджують програми, щодо формування груп, при цьому зосереджуючись на побудові довірливих взаємовідносин, відкритому спілкуванні всередині колективу та сприянню зростанню рівня мотивації персоналу.

Робота в групах має очевидні переваги перед індивідуальною, а саме:

- значно зменшується потреба в повному контролі вищого керівництва. Багато процедур контролюються всередині самої групи, що означає проблеми, які виникають, розв'язуються без прямого втручання керівників вищої ланки компанії;

- командна робота допомагає налагодити взаємовідносини в середині групи. Це своєю чергою, призводить до збільшення рівня якості продукції та надання послуг;
- група формуються з осіб з різними навичками, рівнями знань і досвідом. Командна робота є більш ефективною ніж окремого працівника, в такому випадку працює закон синергії;
- коли працівники часто діляться своїми ідеями, пропозиціями та проблемами, це закладає шлях для розвитку нових ідей та різних точок зору – результатом є впровадження інновацій;
- робота в групах покращує морально-психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на продуктивність працівників[31, с.459].

Переваги роботи в групах виходять далеко за рамки вищезазначених моментів. У сучасній економіці, орієнтованій на знання та інновації, персонал є ключовим ресурсом, тому сферою уваги є утримання найкращих працівників. Зусилля, спрямовані на створення ефективних груп, мають велике значення для залучення й утримання найкращих талантів.

Створення комфортного робочого середовища також відіграє не останню роль у підвищенні рівня мотивації працівників і може бути досягнуто за допомогою наступних дій:

- заохочення командної роботи та обміну ідеями;
- вирішення конфліктів в міру їх виникнення;
- надання працівникам можливості працювати незалежно, коли це необхідно і можливо;
- з'ясування причинно-наслідкового зв'язку шляхом встановлення цілі та винагороди за виконані завдання;
- відзначення досягнень співробітників і групи, уникаючи порівняння досягнень одного працівника з досягненнями інших;
- регулярні опитування щодо задоволеності працівників;

- навчання та заохочення працівників до отримання додаткових знань, навиків та участі в тренінгах, семінарах та курсах з підвищення кваліфікації.

Інноваційний підхід формування системи мотивації працівників за допомогою управління можливістю просування по службі. Даний підхід характеризується кар'єрним підняття або горизонтальним переміщенням з одного відділу чи підрозділу організації до іншого. При умові покращення власних професійних навичок, працівники збільшують імовірність просування кар'єрного схидами[22].

У мінливому середовищі культура компанії стає одним із найефективніших методів мотивації персоналу. В сучасних ринкових умовах менеджери часто вдосконалюють систему мотивації завдяки розвитку корпоративної культури компанії. Міцна культура організації передбачає формування поглядів, ідей та ключових цінностей, які приймають та розділяють працівники підприємства. Корпоративні цінності формують стиль поведінки всіх співробітників, форму спілкування з керівниками, колегами та споживачами, зовнішній вигляд працівників, загальну філософію компанії тощо[14, с.42].

Таким чином, впровадження інноваційних підходів формування мотиваційної системи дозволить забезпечити успішність підприємства навіть у кризовій ситуації.

Інноваційні підходи формування мотиваційною системою працівників мають два напрямки впливу, а саме:

1. Забезпечують належні сприятливі умови праці. Цьому сприяють такі чинники: корпоративна культура, репутація та імідж компанії, комфорт робочого середовища, перспектива професійного та особистісного зростання працівника, позитивний клімат у групі, відчуття цінності для підприємства тощо.
2. Безпосередній вплив на трудову поведінку персоналу. Елементи впливу включають різноманітні форми грошового і морального стимулювання працівників (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, страхування або офіс,

кар'єрний ріст, визнання досягнень результатів роботи та похвала від керівництва)[22].

Оцінка роботи персоналу є стандартною практикою сучасних підприємств. Застосування інноваційних підходів щодо формування системи оцінки працівників має вирішальне значення досягнення успіху підприємства в умовах кризи. Для співробітника результати оцінювання можуть посприяти кар'єрному просуванню та визначити аспекти, в яких потрібно покращити навички.

Існують як традиційні, так і інноваційні методи оцінки працівників. Певні підходи до оцінки — наприклад, метод ранжування, парне порівняння, метод оцінювання та метод критичних інцидентів, серед інших — часто називають традиційними методами[22].

Сучасні методи оцінки продуктивності включають 360-градусний зворотний зв'язок, управління за цілями, психологічну оцінку та поведінкову рейтингову шкалу тощо[52].

У кожного методу є сильні та слабкі сторони, тому, ймовірно, не існує загальновизнаного підходу, який використовують усі організації. Традиційні підходи, як правило, вимірюють результати роботи працівника в минулому та зосереджуються на оцінці особистісних рис співробітника — таких як ініціативність, надійність і лідерський потенціал, тоді як інноваційні значною мірою оцінюють результати роботи та досягнення, незалежно від особистісних рис працівника, які вважаються менш важливими.

Метод управління за цілями – це підхід, який зосереджується на покращенні діяльності організації за всіма напрямками шляхом формування чітких цілей. Весь колектив, як керівництво, так і підлеглі, визначають цілі. Працівник і менеджер працюють разом, щоб визначити та спланувати цілі, яких співробітник повинен досягти, як правило, протягом певного періоду часу. Відбуваються регулярні зустрічі для обговорення прогресу працівника та внесення необхідних корективів щодо цілей і завдань[52].

Наступний інноваційний метод, який ТДВ «Шумське АТП 2065» може впровадити у систему оцінки персоналу це метод 360-градусного зворотного

зв'язку. Він призначений для отримання зворотного зв'язку від усіх ключових осіб, на яких працівник здійснює вплив у своїй повсякденній діяльності — менеджерів і керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів. Даний метод є цінним, оскільки в оцінці продуктивності працівника беруть участь кілька людей. Організації зазвичай збирають відгуки через онлайн-анкету або паперову форму[45].

Важливе місце у формуванні системи оцінювання персоналу посідає система вимірювання, яка оцінює працівників відповідно до їх рівня продуктивності та конкретних моделей поведінки.

Даний підхід вважається одним із найефективніших сучасних методів оцінки діяльності працівників, оскільки він спирається як на кількісні, так і на якісні форми вимірювання. У цьому підході керівник порівнює показники продуктивності кожного працівника з конкретними прикладами поведінки, які прив'язані до числових оцінок[52].

Проведення психологічної експертизи оцінює, як працівник може виконувати роботу в майбутньому, а не аналізує його результати в минулому. Кваліфікований психолог проводить глибокі інтерв'ю, психологічні тести, приватні бесіди для оцінки співробітника. Фахівець аналізує такі компоненти, як навички міжособистісного спілкування, розумові здібності, інтелектуальні риси, лідерські якості, риси особистості, емоційний коефіцієнт та інші фактори[48].

Підхід центр оцінювання організація застосовує для перевірки співробітників як на професійні здібності, так і на навички соціальної взаємодії. Письмові тести допомагають оцінити здібності, тоді як ситуаційні вправи та сценарії рольових ігор допомагають визначити ймовірність успіху працівника у виконанні обов'язків, які є частиною його повсякденної ролі[52].

Ефективна система оцінки працівників має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Правильно вибраний підхід для формування системи оцінювання може допомогти підвищити показники продуктивності праці та сприятиме можливості зростання працівників у організації. Тому, для якісної оцінки персоналу керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» може

застосувати такі інноваційні підходи: метод управління за цілями, метод 360 градусів зворотного зв'язку, поведінкову рейтингову шкалу, психологічну експертизу та метод центр оцінювання.

Менеджери застосовують різноманітні мотиваційні програми, щоб заохотити працівників досягати максимального потенціалу, що сприяє підвищенню показників ефективності організації. Співробітники відіграють основну роль у впровадженні інновацій в діяльність організації. Це особи, які мають потенціал генерувати інноваційні ідеї, думки, пропозиції чи рішення в компанії, тому їхня поведінка має вирішальне значення для ухвалення та прийняття інновацій.

Таким чином, керівництву підприємства важливо формувати тип поведінки працівників, які готові до впровадження інноваційних інструментів мотивації та оцінювання їх діяльності.

Необхідність впровадження інноваційних підходів формування ефективної системи оцінки та мотивації працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» полягає у наступному:

- зростає рівень продуктивності персоналу;
- підвищується задоволеність працівників;
- залучення нових фахівців;
- зростає зацікавленість роботою;
- більш раціональне використання ресурсів;
- підвищується показники ефективності організації;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- забезпечується досягнення цілей;
- сприяє стабільності робочої сили;
- зменшення опору змінам;
- зменшення плинності кадрів;
- розвивається дружня атмосфера в колективі;
- сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації компанії[22].

Отже, результатом впровадження цих ініціатив є підвищення мотивації та ефективності, що безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Відзначимо, що будь-яка ефективна система управління персоналом повинна включати інноваційні інструменти, що дасть змогу прискорити зростання підприємства, одночасно підтримуючи рівень продуктивності, задоволеності, моральний дух і добробут колективу. Очевидно, що впровадження інновацій потребують значних інвестицій, тому застосування інноваційних підходів формування системи мотивації та оцінки персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» можливе лише при наявності ресурсів.

3.2. Програма вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах кризи

Персонал є важливою частиною будь-якої організації. Кожен працівник виконує певні завдання та обов'язки, щоб зробити свій внесок в успіх підприємства. Керівництво компанії розуміє, що для досягнення успіху в сучасному динамічному ринковому середовищі необхідно кваліфіковані і високоефективні кадри.

Для ефективної та продуктивної роботи персоналу в умовах кризи, керівники повинні підібрати та застосовувати індивідуальні стимули. Це означає, що зусилля працівників мають бути винагороджені фінансовими та нематеріальними вигодами та стимулами, щоб вони могли підтримувати високий рівень задоволеності, продуктивності та морального духу[8].

Система оцінки та мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» є достатньо ефективною, оскільки показники фінансової діяльності компанії мають позитивну тенденцію. Мотивація працівників є ключовою функцією керівництва, тим більше в нестабільних умовах ринку, таких як: високий рівень міжнародної міграції робочої сили, пандемія, введення воєнного стану в країні тощо. Нижче наведені деякі прийоми, які може використовувати керівництво

ТДВ «Шумське АТП 2065» для підвищення рівня утримання, залучення та мотивації персоналу в умовах кризи:

- забезпечення участі працівників у процесі прийняття рішень;
- подяка від керівника працівникам за якісне виконання роботи;
- інформування співробітників про зміни в політиці компанії;
- виявлення інтересу до працівників і приділення їм належної уваги;
- впровадження заходів щодо максимального використання навичок, ідей, пропозицій і здібностей співробітників;
- надання працівникам вказівок, порад чи допомоги, коли вони цього потребують;
- впровадження заходів для забезпечення відчуття безпеки та стабільності роботи та зниження рівня стресу працівників;
- розміщення працівників з найвищими показниками продуктивності на дошці пошани;
- надання моральної та матеріальної підтримки при необхідності;
- подання прикладу якісного виконання роботи від керівників;
- розробка соціального пакету;
- донесення стандартів роботи працівникам і інформування їх про те, наскільки добре вони працюють і що вони можуть зробити для покращення результатів роботи[49].

Для покращення показників ефективності ТДВ «Шумське АТП 2065» доцільно розробити та впровадити програму вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу. При формуванні програми покращення варто враховувати також такі основні вимоги: обізнаність працівника щодо наявної системи заохочення, чіткість системи мотивації, гнучкість, використання різноманітних видів заохочення, що гарантують своєчасність та справедливість оплати праці, ефективність впровадження мотиваційних заходів, частота використання, рівні можливості серед співробітників.

Система мотивації персоналу на підприємстві повинна чітко окреслювати цілі, визначати види заохочення відповідно до результатів виконаної роботи, формувати систему оцінки працівників, терміни та умови оплати праці. Будь-які інструменти мотивації мають бути чіткими та зрозумілими для співробітників. Керівництво у формування системи мотивації дотримується принципу, що фінансова винагорода має бути пропорційною обсягу та рівневі складності виконаної роботи[59].

Сучасні компанії найчастіше застосовують заробітну плату, бонуси та премії як основні елементи мотивації. Ці методи недостатньо ефективні, тому варто впроваджувати досвід іноземних організацій щодо надання переваг нематеріальних стимулів. ТДВ «Шумське АТП 2065» активно застосовує в процесі мотивації працівників нематеріальні стимули. На рисунку 3.1. подано рекомендації щодо розширення переліку нематеріальних елементів мотивування персоналу підприємства.



Рис.3.1. Перелік додаткових нематеріальних елементів для вдосконалення системи мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі[41, 50, 55].

Таким чином, негрошові стимули допомагають підтримувати ентузіазм, моральний дух, мотивацію, задоволеність роботою та зацікавленість працівників. Індивідуальний підхід до кожного співробітника компанії, врахування його потреб та інтересів дозволить керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» без значних фінансових витрат утримати та залучити нових

висококваліфікованих працівників та підвищити ефективність функціонування підприємства в цілому.

Система негрошової винагороди призначена для підвищення продуктивності та мотивації працівників і підвищення самооцінки на робочому місці. Нематеріальна винагорода, як правило, посилює здорову конкуренцію серед працівників, які прагнуть отримати винагороду, що призводить до збільшення обсягу прибутку компанії.

Перевагами застосування негрошових стимулів є:

- сприяє зміцненню корпоративної культури компанії;
- знижує витрати на персонал;
- сприяє формуванню здорової конкуренції;
- заохочує персонал до набуття нових знань;
- сприяє розвитку професійних навичок працівників;
- підвищує авторитет керівника;
- мотивує працівників до якісного виконання роботи;
- сприяє позитивній атмосфері в колективі[55].

Таким чином, керівники використовують нематеріальну систему винагород як стимул для персоналу максимізувати продуктивність і якість роботи. Негрошові стимули вигідні підприємствам з обмеженим бюджетом.

Керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» гарантує пільги працівників в рамках наявної програми соціального захисту, відповідно до чинного законодавства України.

В програмі соціального захисту передбачається надання співробітникам підприємства додаткових бонусів та пільг матеріального забезпечення завдяки ресурсам фонду соціального розвитку компанії. Попри наявні соціальні гарантії, в організації відсутній соціальний пакет для персоналу.

Рекомендується керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» сформувати соціальний пакет за результатами анкетування працівників. В анкеті поданий певний перелік соціальних благ і послуг, які респондент оцінює балами залежно

від їх значущості для себе. Працівники матимуть можливість додати власні пропозиції чи запитання, які керівник відділу кадрів розгляне протягом трьох робочих днів[18, с.257].

За результатами анкетування складається список найбільш важливих соціальних благ, що ввійдуть у індивідуальний соціальний пакет. На рисунку 3.2. зображено елементи соціальних гарантій, які можуть формувати соціальний пакет на підприємстві.



Рис.3.2. Перелік благ для формування соціального пакету для працівників ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Складено автором на основі[18, с.254].

Соціальний пакет – це соціальні блага, які отримують працівники підприємства, за виконану роботу. Вони призначені для підвищення якості життя персоналу[14, с.153].

Основними перевагами формування та впровадження соціального пакету на підприємстві є:

- сприяння зменшенню плинності кадрів;
- покращення задоволеності працівників;
- зростання рівня довіри до керівництва;
- збільшення рівня мотивації персоналу;
- зростання показників продуктивності[18, с.254].

Ключовими цілями розробки соціального пакету є відшкодування витрат на виконання обов'язків співробітника, сприяння покращення стану здоров'я та

збільшення рівня продуктивності персоналу, забезпечення професійного розвитку, зростання мотивації, зменшення показників плинності працівників, підвищення рівня лояльності співробітників до підприємства, формування позитивного іміджу та репутації компанії[18, с.254].

Таким чином, соціальна програма ТДВ «Шумське АТП 2065», як елемент мотивації, характеризується впровадженням заходів, що пов'язані з можливістю отримання додаткових благ, послуг і соціальних пільг персоналу організації.

Під час кризових ситуації рівень стресу у працівників зростає. Стресові ситуації, такі як пандемії, воєнні дії в країні, тощо мають значні негативні наслідки для психічного здоров'я та функціонування людини. Стрес, тривога, сплутаність свідомості, соціальна депривація та депресія є кількома прикладами цих психічних і психологічних проблем. Кризові явища спричиняють підвищення рівня стресу, тривоги та погіршення якості сну у працівників, що в результаті, негативно впливає на продуктивність праці.

Існують два основних напрямки дослідження рівня стресу працівників. Перший висвітлює стрес, пов'язаний з виконанням роботи. Досліджуються, як стресові психосоціальні аспекти робочого середовища, такі як збільшення трудового навантаження чи відсутність соціальної підтримки та самостійності у прийнятті рішень можуть призвести до зростання напруження на робочому місці та погіршити продуктивність.

Другий напрям розглядає чинники впливу навколишнього середовища. Керівник аналізує, як здібності працівників та середовище впливають на продуктивність і що призводить до несприятливих психологічних або фізіологічних реакцій. Деякі елементи навколишнього середовища можуть перешкоджати працівникам якісно виконувати роботу, викликаючи стрес. Наприклад, постійне побоювання співробітників втратити робоче місце в нестабільних умовах ринку[46].

Не останню роль у відчутті стабільності та впевненості працівників відіграє безпека робочого середовища. Наявність стандартів безпеки на робочому місці та їх виконання не може гарантувати безпеку, тому керівництву

необхідно належним чином впровадити ці стандарти. Це вимагає від працівників суворого дотримання встановлених норм безпеки для забезпечення захисту праці всього персоналу. Впровадження культури безпеки забезпечує усунення помилок і турботу про працівників, що зміцнює довіру між співробітниками та підтримує результативність шляхом обміну своїми знаннями та навичками, усунення небезпек, вирішення проблем, забезпечуючи необхідні стандарти продуктивності[18, с.66].

Культуру безпеки робочого місці керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» може використовувати для пом'якшення негативних наслідків стресу для підтримання та зростання рівня продуктивності, особливо коли організація стикається з кризовими явищами.

Отже, забезпечення безпеки на робочому місці є дуже важливим для досягнення цільових показників ефективності, оскільки забезпечує зниження стресу та більший рівень продуктивності працівників. Культура безпеки є спільною відповідальністю всіх працівників за забезпечення початку безпечних методів роботи, які зміцнюють довіру та підтримку серед співробітників.

Наявність високого рівня підтримки з боку керівників і підлеглих підприємства допоможе усунути негативні наслідки роботи з високим навантаженням, а рівень продуктивності підвищити. Працівники сприймають своє робоче місце як сприятливе та безпечне, що підвищує їх здатність якісно виконувати роботу та мінімізує рівень стресу. Відчуття безпеки та стабільності підтримує їх мотивацію до успішної роботи в організації на належному рівні. Отже, безпека робочого середовища має великий вплив на рівень стресу персоналу в умовах кризи.

Організація з ефективно впровадженою культурою безпеки заохочує розвиток позитивної робочої поведінки у своїх співробітників, оскільки вони залишаються відданими своїй роботі. Інтенсивне впровадження заходів забезпечення безпеки робочого середовища, вжитих під час кризових явищ, зменшує психологічний стрес працівників і це означає, що вони зберігають належний рівень ефективності[46].

Таким чином, керівникам підприємства необхідно досліджувати рівень стресу персоналу та вживати відповідних заходів щодо його зменшення.

Успішні організації прагнуть до ефективної оцінки своїх співробітників і постійного розвитку, проте єдиної стандартної системи перевірки продуктивності персоналу не існує[26].

У ТДВ «Шумське АТП 2065» формою оцінювання працівників є атестація. Для підвищення ефективності системи оцінки підприємства рекомендується застосувати метод 360-градусного зворотного зв'язку. Мета методу проявляється в тому, щоб допомогти кожному працівнику зрозуміти власні сильні та слабкі сторони та вдосконалити ділові якості та професійні навички для підвищення власної ефективності та компанії загалом.

Даний метод надає кожному працівнику можливість отримувати відгуки про продуктивність від свого керівника, підзвітних співробітників, колег і клієнтів. Даний метод дозволяє зрозуміти, які навички та стиль трудової поведінки необхідні організації для досягнення місії, бачення та цілей.

Процес оцінки полягає в наданні відгуку про працівника, відповідаючи на запитання, створені особою, яка здійснює оцінювання. Співробітники зазвичай отримують оцінку ефективності за шкалою від одного до п'яти. Також часто доступна можливість залишити письмові коментарі щодо навичок і здібностей працівника.

Керівник інформує працівників щодо результатів оцінювання. Отримавши інформацію від членів команди, клієнтів і менеджерів, співробітники можуть створювати нові кар'єрні цілі та обдумувати шляхи їх досягнення. Керівник і підлеглий можуть розробляти способи розвитку своїх сильних сторін і подолання труднощів[45, 48].

До переваг методу оцінки 360-градусний зворотний зв'язок належать:

- забезпечення зворотного зв'язку з працівниками;
- розвиток та зміцнення командної роботи;
- виявлення проблем, які можуть перешкоджати розвитку співробітників;
- визначення конкретних напрямків розвитку працівника;

- конструктивний зворотній зв'язок для покращення результатів роботи співробітників;
- надання інформації про потреби працівників та засоби задоволення їх[44].

Рекомендації щодо послідовних кроків проведення 360-градусного методу оцінки персоналу наведені на рисунку 3.3.



Рис.3.3. Процедура проведення 360 градусного методу оцінки персоналом
Примітка. Складено автором на основі[45, 52].

Таким чином, керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» рекомендується спрямувати мотиваційні інструменти на дослідження потреб, інтересів, цінностей, поглядів співробітників, які постійно піддаються змінам, при цьому, впровадити сучасні методи оцінки персоналу, такі як 360-градусний зворотній зв'язок.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження, можна дійти логічного підсумку, що у сучасному динамічному середовищі для підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно вдосконалювати систему оцінки та мотиваційний механізм. Проаналізувавши процес оцінювання та мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065», виявлено певні аспекти, які потребують доопрацювання, це: низький рівень застосування можливостей інструментів мотивації, невисока залученість підлеглих у прийнятті управлінських рішень, низький рівень застосування інноваційних методів оцінки та мотивації та відсутність соціального пакета.

Я вважаю, що для покращення показників ефективності ТДВ «Шумське АТП 2065» доцільно розробити та впровадити програму вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу. Керівництву компанії доцільно застосовувати нематеріальні стимули з метою максимізації продуктивності та якості роботи, а саме: надання додаткового оплачуваного вихідного на день народження, тренінги та курси підвищення кваліфікації, гнучкий робочий графік, введення сайту з успіхами співробітників та висловлення публічної подяки, нагородження грамотами тощо. Попри наявні соціальні пільги та гарантії, рекомендується сформувати соціальний пакет за результатами анкетування працівників.

У ТДВ «Шумське АТП 2065» формою оцінювання працівників є атестація. Для підвищення ефективності системи оцінки підприємства рекомендується застосувати метод 360-градусного зворотного зв'язку.

Відданість і лояльність працівників – чинники, які напряду мають вплив на прибутковість підприємства. Керівництву підприємства рекомендується проводити регулярне анкетування співробітників щодо задоволеності роботою. Результати опитування показують, наскільки працівники задоволені своєю роботою, і зазвичай це визначається завдяки анонімним бланкам, які містить питання щодо заробітної плати, безпеки, ставлення до керівництва і колег, співпраці відділів тощо.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи, можна зробити наступні висновки:

1. Успішність організації безпосередньо залежить від мотивації персоналу, а також від відповідності рівня кваліфікації працівника посаді. Від впровадження ефективних методів оцінки та мотиваційних механізмів залежить прибутковість організації та її конкурентоспроможність, оскільки працівники є ключовим елементом розвитку та рентабельності підприємства. В кризових умовах значною конкурентною перевагою організації є ефективна система оцінки та мотивації персоналу, оскільки вона забезпечує залучення та утримання працівників, формує стимули високої продуктивної праці.
2. Мотивація – це готовність людини докласти певних зусиль для досягнення своєї мети. Раціональне застосування теоретичних підходів та методів оцінки та мотивації персоналу забезпечує зростання рівня продуктивності працівників при мінімальних витратах ресурсів.
3. Системи оцінки та мотивації працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» є досить ефективною, оскільки фінансові показники та значення руху персоналу мають позитивну тенденцію, що сприяє зростанню рівня продуктивності та задоволеності персоналу в умовах кризи. Матеріальна та нематеріальна форми стимулювання персоналу формують систему мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065». Нематеріальні інструменти переважають в системі мотивації та істотно зменшують витрати на персонал та мають вагомий вплив на рівень задоволеності та продуктивності працівників. Таким чином, організація має чітку систему винагород, яка відповідає стратегічним цілям, завданням і культурі компанії .
4. Досліджуючи систему мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065», було виявлено ряд недоліків, які потребують змін, це: низький рівень застосування можливостей інструментів мотивації, невисока залученість підлеглих у

прийнятті управлінських рішень, відсутність соціального пакета та невисокий рівень застосування інноваційних методів оцінки та мотивації персоналу.

5. ТДВ «Шумське АТП 2065» має добре розвинену стратегію антикризових заходів, проте SWOT-аналіз мотиваційної системи свідчить про існування певних можливих загроз, вплив яких необхідно мінімізувати. Керівництву підприємства рекомендується спрямувати мотиваційні інструменти на дослідження потреб, інтересів, цінностей, поглядів співробітників.
6. Вдосконалення системи оцінки та мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» полягає у впровадженні сучасних методів оцінювання та стимулювання, такі як, метод 360-градусного зворотного зв'язку, анкетування щодо задоволеності працівників, подання пропозицій чи скарг, введення культури безпеки робочого середовища, а також проведення дослідження рівня стресу та застосування заходів його мінімізації в умовах кризи. Попри наявні соціальні блага та гарантії, керівництву підприємства рекомендується сформувати соціальний пакет за результатами опитування персоналу підприємства.
7. Існує чіткий зв'язок між продуктивністю праці та залученістю персоналу. Зважаючи на це, керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» необхідно розробити та впровадити індивідуальний підхід для підвищення рівня залученості працівників до процесу управління організацією, що позитивно вплине на їх мотивацію та рентабельність підприємства.
8. Для впровадження інноваційних інструментів формування системи мотивації та оцінки персоналу необхідні значні інвестиції, тому застосування даних підходів можливе лише при наявності додаткових ресурсів досліджуваного підприємства.

Таким чином, розробка та впровадження дієвої системи оцінки мотивації працівників в умовах кризи, є дуже актуальною, оскільки від результату реалізації залежить ефективність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка, 2020, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство,(29).URL:<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>
3. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
4. Баран, Б. М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36528>
5. Богач, Ю. А., Августин Р.Р. Адміністрування інформаційно-комунікативних технологій в умовах динамічного зовнішнього середовища. Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. 2012. № 18. 9-13 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27513>
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч.посіб. Х.: Видавництво Іванченка. І С., 2016. 232 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>
9. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf?sequence=1>
10. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління. URL:<http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>

- 11.Гудсков А. К., Мезенцева О. М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. 90-91 с.
- 12.Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2004. 398 с
- 13.Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
- 14.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник(видання 2-ге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 15.Закон України «Про оплату праці». URL: <https://dnaop.com/html/2220/doc/zakon-ukrajini-pro-oplatu-praci>
- 16.Звіт з праці ТДВ «Шумське АТП 2065» за 2019-2021 роки.
- 17.Кодекс законів про працю України. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-40/>
- 18.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник . А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. КНЕУ, 2011. 397 с. URL:https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11643/kolot_motyv_person.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 19.Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. URL:<https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1802/18koodmp.pdf>
- 20.Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал, (32), 131-136 с. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.
- 21.Лістрова С. Атестація працівників на підприємстві: обов'язковість, періодичність, процедура. URL:<https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/119243>
- 22.Маркіна І.А.,Овчарук О.М., Сьоміч Ю.В. Інноваційний підхід до менеджменту персоналу підприємства. URL:<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/15.pdf>

23. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
24. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці, 2009. № 4. 44-49 с.
25. Новак, В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: Підручник К.: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с. URL: https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
26. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873>
27. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І.. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
29. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2007. 320 с.
30. Порохня В., Ладунка І. Науково-методичні основи оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. 2008. №5. 152-158 с.
31. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальний посібник, 2-ге вид., стереотипне. Київ: ЦП Компринт, 2018. 722 с.
32. Сардак С., Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/237182491.pdf>
33. Свистун В. Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20054525.pdf>
34. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по районах у 2021 році. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/DN/DN11c.htm>
35. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 583 с.
36. Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/97.pdf

37. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>
38. Фецин Ю.З., Миронов Ю.Б. Мотивування в системі менеджменту підприємства. URL: <https://kerivnyk.info/2011/01/feschyn.html>
39. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
41. Aaron Marquis. About Nonmonetary Reward Systems. URL: <https://smallbusiness.chron.com/nonmonetary-reward-systems-32401.html>
42. Barry Mazur. What is the motivation behind the Theory of Motives? URL: <https://people.math.harvard.edu/~mazur/preprints/Motive.Aug.6.pdf>
43. Clarity Project – інформація про ТДВ «Шумське АТП 2065» <https://clarity-project.info/edr/14037610>
44. Daisy McCarty. How to Motivate Production Workers. URL: <https://bizfluent.com/how-5097651-motivate-production-workers.html>
45. Danielle Shepherd. Top methods and techniques for evaluating employee performance. URL: <https://www.assessteam.com/top-methods-and-techniques-for-evaluating-employee-performance/>
46. Farida Saleem, Muhammad Imran Malik, Saiqa Saddiqa Qureshi. Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed? URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.655839/full>
47. G.M. Combs, F.Luthans, J.Griffith Ph.D. Learning motivation and transfer of human capital development: Implications from psychological capital. URL: https://www.researchgate.net/publication/271135525_Learning_motivation_and_transfer_of_human_capital_development_Implications_from_psychological_capital
48. Hitesh Bhasin. Performance Appraisal Process: Meaning, Types, and Objectives. URL: <https://www.marketing91.com/performance-appraisal-process/>

49. Jonas Muthoni. Importance of Employee Motivation & How to Improve it? URL: <https://jonasmuthoni.com/blog/importance-employee-motivation/>
50. John Dudovskiy. Tangible and Intangible Employee Motivation Tools. URL: <https://research-methodology.net/tangible-and-intangible-employee-motivation-tools/>
51. Kathleen O'Donnell. What is Employee Motivation? URL: <https://blog.emuls.io/what-is-employee-motivation/>
52. Kimberly Houston. 5 modern methods of performance appraisal. URL: <https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/>
53. LeadScanner - пошуковик клієнтів по відкритих базах даних. ТДВ «Шумське АТП 2065» URL: <https://leadscanner.com.ua/company/14037610>
54. Lodewijk Noordzij. What is employee motivation? URL: <https://www.effactory.com/knowledge/what-is-employee-motivation/>
55. Neelie Verlinden. 11 Top Non-Monetary Incentives to Reward Your Employees. URL: <https://www.aihr.com/blog/non-monetary-incentives/>
56. Prachi Juneja. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. URL: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>
57. Rina H. Employee Motivation. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/employee-motivation/employee-motivation/32360>
58. Seif Athamneh. HR Planning for Crisis Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/327629010_HR_Planning_for_Crisis_Management
59. Yorick Jansen. Performance and Motivation. URL: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=99873>
60. YouControl – досье ТДВ «Шумське АТП 2065» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14037610/