

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДЕНЕГА Христина Олегівна

**Формування та використання системи винагород
в організації. / Formation and use of the reward
system in the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНз-41
Х. О. Денега

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

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВІНАГОРОД В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 6 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 10 |
| 2.1. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу досліджуваної організації . | 10 |
| 2.2. Аналіз ефективності системи оцінки та мотивації організації..... | 23 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВІНАГОРОД В ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 32 |
| ВИСНОВКИ..... | 41 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 43 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. Мотивація співробітників до ефективної роботи є важливим напрямком в управлінні людськими ресурсами компанії. Тільки мотивований працівник проявляє активність та ініціативу для досягнення поставлених перед собою цілей, використовуючи свій творчий потенціал у професійній діяльності. Для того, щоб працівники працювали ефективно, роботодавці повинні чітко розуміти механізми поведінки людей і формування мотивації до продуктивної праці і на цій основі розробляти систему оплати праці, якість якої залежить від досягнення основної мети мотиваційного механізму працівників: гармонізації та взаємного задоволення потреб, інтересів працівників і компанії. Головною проблемою для сучасних українських компаній є незнання основ мотивації співробітників та відсутність або збереження коштів на заробітну плату персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових статей. Мотивація персоналу є актуальним питанням в теоретичних і прикладних дослідженнях, що підтверджується роботами багатьох фінських і зарубіжних дослідників. Дослідники продовжують обговорювати понятійно-категоріальний апарат мотивації, вивчати сучасні теорії мотивації, виявляти та аналізувати фактори, що впливають на мотивацію працівників, досліджувати взаємозв'язок між мотивацією, задоволеністю працею та продуктивністю (продуктивністю) тощо. Зокрема, Маркіна І.А., Овчарук О.М., Семіч Ю.В. Він провів дослідження, щоб оцінити вплив мотивації, емоцій та задоволеності роботою на продуктивність. Було показано, що «позитивні емоції та задоволеність роботою встановлюють позитивний зв'язок між автономною мотивацією та продуктивністю, а негативні емоції та зниження задоволеності роботою встановлюють негативний зв'язок між контрольованою мотивацією та продуктивністю праці» [22]. Кравченко О.О. «проаналізував рівень мотивації працівників та дослідив взаємозв'язок між рівнем мотивації та результатами діяльності організації» [19]. Крім того, зарубіжні дослідники надають великого значення оплаті праці персоналу. «Дейзі

Маккарті відстоює важливість мотивації співробітників і вплив програми винагороди і визнання на мотивацію і результати виробництва» [44]. Цікаве дослідження впливу вербальної винагороди на мотивацію було проведено Г. М. Комбсом, Ф. Лутансом, Д. Гріффітом, які отримали дані, що показують, що «вербальна експресивність винагороди є важливою характеристикою сприйняття працівника і показали, що експресивні вербальні винагороди не рекомендуються для більш складних завдань. Однак вони можуть мати цінний мотивуючий ефект на простих завданнях» [47].

Вітчизняні дослідники М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена та ін. Акцент робиться на навчанні системи мотивації співробітників компанії, фактори зростання продуктивності праці також включаються в механізм мотивації. Н. Болквядзе і Т. Гетьман у своїй роботі показують важливість розуміння теоретичних аспектів мотивації, зокрема, прагнуть привернути увагу до теорії очікування В. Врума, яка передбачає встановлення взаємозв'язку між отриманими результатами та винагородою і надає правила підвищення мотивації працівників підприємства відповідно до цієї теорії.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та використання системи винагород в організації.

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

- охарактеризувати теоретичні засади формування та використання системи винагород в організації;
- провести оцінку існуючої системи мотивації персоналу досліджуваної організації;
- провести аналіз ефективності системи оцінки та мотивації організації;
- запропонувати програму вдосконалення системи формування та використання системи винагород в організації.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи використання системи винагород в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні використання системи винагород в організації.

Методи дослідження, що використовуються для вирішення поставлених завдань: теоретичні методи (аналіз, систематизація, порівняння, порівняння, класифікація джерел наукової інформації); методи синтезу та систематизації роботи дослідників з досліджуваної тематики; емпіричні методи (дослідницькі та описові), що використовуються для збору специфічних для компанії даних з метою опису та вивчення оцінки та мотивації працівників; метод моделювання використовувався для опису та вивчення оцінки та мотивації працівників; обговорити оцінку та мотивацію персоналу, метод моделювання використовувався для опису та обговорення оцінки та мотивації персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в ньому розробляються теоретичні положення щодо формування ефективної системи навчання та використання системи винагороди в організації.

Практична значимість результатів опитування полягає в тому, що розробляються практичні рекомендації щодо вдосконалення системи винагороди організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВИНАГОРОД В ОРГАНІЗАЦІЇ

Люди складають основу організму. Таким чином, організація буде досягати своїх цілей тільки в тому випадку, якщо співробітники прагнуть працювати більш ефективно і сприяти досягненню цілей компанії. Звичайно, така рішучість впливає з бажання досягати особистих цілей через роботу. Взаємозв'язок між особистими цілями і цілями компанії - це винагорода. На думку Нура Н., Соланкі та інших, «система оплати праці працівників охоплює політику і процедури, прийняті організацією, і систему визнання працівника з точки зору участі, навичок, потенціалу і ринкової вартості» [55, с. 8]. Автори наголошують, що «система винагороди відіграє вирішальну роль у забезпеченні залученості співробітників та забезпеченні кожного найбільш відповідним мотиватором» [55]. Оскільки працівники мають різні потреби та цілі, зумовлені різною мотивацією, фактори, які впливають на їхню продуктивність, поведінку та залученість на роботі, також відрізняються. Тому важливо розробити систему компенсацій, яка відповідає потребам кожного працівника.

Смирнова І.І., Шевяков Д.В., Курченко В.С. визначає «винагороду за працю як справедливу систему оцінки праці кожного працівника і працівника в цілому, розроблену або розробляється в організації, що включає в себе матеріальні форми оплати за певну кількість і якість роботи, а також види морального заохочення» [55].

Власенко О.С. та Чарикова Ю.В., які використовують економічний підхід для визначення сутності компенсації, трактують її як «дохід від людського капіталу, особливо від його інтелектуальної складової. Оптимізація заробітної плати є обов'язком роботодавця, який прагне максимізувати ефективність людського капіталу працівників» [8]. Іншими словами, автори акцентують увагу виключно на заробітній платі та ігнорують нематеріальні форми оплати праці працівників. Ми згодні з тим, що матеріальний фактор відіграє важливу роль у

стимулюванні працівників, адже грошова винагорода може не тільки задовольнити потреби людини на нижчому рівні, а й суттєво вплинути на здатність задовольняти вищі потреби, тобто розширювати можливості людини. Наприклад, не можна ігнорувати вплив внутрішньої мотивації та зовнішньої неекономічної мотивації на поведінку працівників.

Колот А.М., Цимбалюк С.О. розглядають винагороду як засіб виправдання поведінки людей і підкреслюють, що вона покликана задовольнити їх внутрішні та зовнішні інтереси. «Ефективність системи оплати праці та управління роботою організації залежить від того, наскільки працівники відповідають особистим інтересам компанії» [18].

Система компенсації працівникам – «це сукупність матеріальних і нематеріальних винагород, які забезпечують навчання і розвиток конкурентоспроможних і мотивованих співробітників для досягнення цілей компанії» [18]. Тобто винагорода за працю ґрунтується на уявленнях працівників про те, що для них є бажаним, цінним і значущим.

Для того, щоб система оплати праці відповідала потребам і цілям як компанії, так і її співробітників, вона повинна ґрунтуватися на принципах оптимальності, універсальності, швидкості, прозорості, справедливості, диференціації, поваги до цілей компанії та її співробітників, необхідної різноманітності, гарантій, доцільності, гнучкості та прогресивності.

Ці принципи відповідають сучасним уявленням про природу мотивації, які були виявлені в результаті аналізу теорій мотивації (табл. 1.1).

Ефективність компенсації за Мурашко М.І. залежить від «об'єктивних факторів (виробничі характеристики, робочі процеси, рівень технічного виробництва, положення фірми на ринку тощо) і суб'єктивних факторів (особливості сприйняття працівниками системи оплати праці відповідно до структури їх потреб, цінностей та інтересів)» [23]. Іншими словами, система оплати праці кожної компанії буде індивідуальною, з урахуванням особливостей компанії, її зовнішнього середовища і її внутрішнього оточення.

Способи використання положень сучасних теорій мотивації при формуванні системи винагород

| Способи застосування положень теорій | |
|--------------------------------------|--|
| Змістовні | Аналіз потреб працівників, визначення серед них найбільш критичних; створення умов найбільш повного задоволення вказаних потреб; внесення змін до системи винагородження відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб. Використання різних видів винагород з врахуванням того, що працівники намагаються задовольнити різний за складом і якістю комплекс потреб |
| Процесні | Оцінка відповідності винагород і потреб працівників, призначення винагород тільки за ефективну роботу; встановлення високих, але досяжних вимог і результатів для працівника; відстеження рівня самооцінки працівників, делегованих їм повноважень, їх професійних знань і навичок. Надання повної інформації працівникам щодо "правил", за якими розподіляються винагороди; роз'яснення перспектив зростання винагород за зусилля; постійна підтримка двостороннього зв'язку з підлеглими. Встановлення перед працівниками цілей, які мають бути специфічними і вимірюваними, досяжними, доречними відносно основної роботи в організації і обмеженими в термінах їх досягнення; має бути сильний зв'язок між досягненням цілі і винагородами |

Примітка. Сформовано за [18]

Виходячи з припущення, що компенсація - це все, що працівник вважає значущим і цінним, вона повинна відповідати його найважливішим потребам і цілям. Крім того, не очікується, що визначені потреби та завдання будуть повністю задоволені. Тому рекомендується, щоб при створенні схеми компенсації працівникам враховувався невикористаний потенціал участі працівників, який може бути використаний для покращення їхньої роботи (рис. 1.1). У попередніх дослідженнях, проведених авторами, були виділені наступні основні і додаткові застереження [23]:

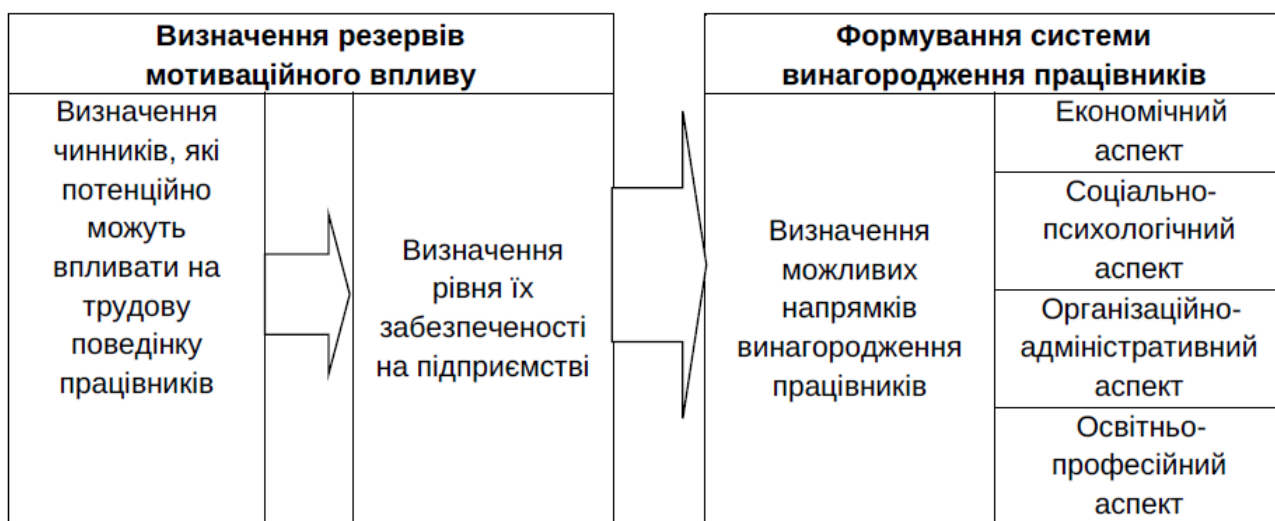


Рис. 1.1. Процес розробки схеми оплати праці працівників з урахуванням резервів мотиваційного впливу

Примітка. Сформовано за [23]

– «основними застереженнями для керівників є постійне навчання, набуття нових знань та навичок, заробітна плата, визнання та затвердження результатів роботи, прозора оцінка роботи; інші застереження – можливість творчого та особистісного розвитку, організаційна структуризація роботи.

– основними застереженнями для фахівців є заробітна плата, визнання та затвердження результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливість творчого та особистісного зростання, рівень контролю за роботою, прозора оцінка роботи, наступне: організаційна структуризація стилю супервайзера; характер взаємин з колегами, характер взаємин з керівництвом» [23].

Кожен з цих показників відображає конкретний аспект взаємодії працівника і компанії: економічний, соціально-психологічний, організаційно-адміністративний і освітній фахівець. Перевага такого підходу до компенсації полягає в тому, що сукупний ефект різних видів винагород збільшує ефект від їх використання і дозволяє гнучко задовольняти індивідуальні потреби.

Одним з найважливіших елементів соціально-економічного механізму мотивації працівників є система оплати праці. «Розробка такої системи передбачає застосування певного ряду заохочень: економічного, соціально-психологічного, організаційно-адміністративного та освітньо-професійного» [23]. Повне використання всіх форм компенсації збільшує її вплив і забезпечує необхідну гнучкість для задоволення індивідуальних потреб працівників. Завдяки унікальній для кожної компанії системі заохочень, можна управляти умовами праці співробітників, поєднуючи інтереси співробітників і компанії. Злагодженість і злагодженість в реалізації заходів, спрямованих на формування і розвиток мотиваційного механізму, забезпечується шляхом створення мотиваційної програми, яка спрямована на подальші дослідження авторів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу досліджуваної організації

«ТДВ «Шумське АТП 2065» є юридичною особою, зареєстрованою у формі товариства з додатковою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України. Повне найменування: Товариство з додатковою – відповідальністю «Шумське автотранспортне підприємство 2065». Компанія заснована 18 березня 1994 року в місті Шумськ Тернопільської області і не є державною. Роздрібна торгівля паливом є основним видом діяльності організації» [53; 60].

Місія компанії полягає в наданні якісних транспортно-логістичних послуг для задоволення потреб своїх клієнтів. Керівник організації проводить політику клієнтоорієнтованості, що позитивно позначається на репутації компанії.

Головною метою ТДВ «Шумське АТП 2065» є «підвищення ефективності та продуктивності на рівні співробітників. З огляду на це, компанія створила систему оцінки та мотивації, яка регулярно переглядається та коригується за необхідності» [53].

ТДВ «Шумське АТП 2065» – невелике підприємство. Однак керівництво надає великого значення навчання і розвитку системи оцінки і мотивації персоналу. Мотивація є важливим інструментом стабілізації компанії в умовах кризи.

Взаємовідносини між керівниками та працівниками ТДВ «Шумське» АТП 2065 визначаються організаційною структурою. Лінійний тип організаційної структури передбачає, що кожен рівень веде до більш високого рівня, тобто до вертикальної форми підпорядкування. Найважливішим джерелом мотивації є керівник, який винагороджує співробітників конкретними і нематеріальними стимулами. Головною перевагою лінійної організаційної структури є ефективна

комунікація, що забезпечує стабільність організації. Організаційна структура ТДВ Шумське АТП 2065 наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організація угоди про вільну торгівлю ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Підготовлено автором з використанням даних компанії [16].

Компанія регулярно оцінює свою організаційну структуру і адаптує її з урахуванням зовнішніх змін з метою адаптації до кризових явищ.

«Організаційна структура допомагає зрозуміти ієрархію, яка існує в компанії. Важливою частиною вищого керівництва організації є директор, який володіє лідерськими та лідерськими якостями. Він приймає ключові стратегічні та операційні рішення, які забезпечують досягнення бізнес-цілей. Директор керує, організовує і контролює діяльність компанії, розробляє стратегію організації, координує роботу співробітників, приймає рішення про реорганізацію або розширення компанії» [53].

Аудитор веде облік діяльності організації, готує управлінську звітність, керує операціями боргових цінних паперів і дебіторської заборгованості, отримує і видає платіжні доручення та інші поставки грошових коштів відповідно до чинного в Україні законодавства. Разом з аудитором вони готують і представляють щомісячні та кварталні звіти про фінансову діяльність компанії.

Начальник технічного офісу забезпечує хід роботи, безпеку, якість та економічну ефективність роботи компанії. Він стежить за станом машин і устаткування, проводить періодичні огляди, приймає рішення про необхідність придбання обладнання, машин і транспортних засобів для діяльності організації і подає їх директору.

Інженер-механік керує трудовою і виробничою дисципліною бригадирів і механіків, контролює їх роботу, готує нормативні документи з питань безпеки, розробляє план роботи співробітників.

«Начальник виробничого підрозділу планує і організовує графік роботи в цехах і на АЗС, оцінює потреби і ресурси проекту, забезпечує дотримання норм охорони праці, встановлює стандарти контролю якості, керує виробничими процесами, відбирає і замовляє матеріали, організовує ремонт і регламентне обслуговування виробничого обладнання, контролює і направляє роботу підлеглого персоналу» [53].

Основним завданням начальника відділу кадрів є «вироблення відповідно до затвердженої директором компанії організаційною структурою і цілями підходу до планування, підбору, організації персоналу і роботи відповідно до організаційної структури і цілями, затвердженими директором компанії, проведення підвищення кваліфікації та підготовки, побудова відносин між співробітниками і керівниками, підтримувати корпоративну культуру компанії, забезпечувати безпеку та захищеність компанії» [53]. Щоб забезпечити приємну робочу обстановку, дотримуйтеся дисциплінарних стягнень, координуйте роботу всіх підрозділів компанії для досягнення поставлених цілей, пропонуйте компенсації, дисциплінарні заходи та підвищення заробітної плати для працівників.

Таким чином, на різних рівнях керівники ТДВ «Шумське АТП 2065» виконують найважливіші управлінські функції, а саме: планування, організація, мотивація та контроль персоналу. Лідерство – річ непроста, і не існує універсального рішення для управління робочою силою.

Система мотивації безпосередньо впливає на поведінку співробітників

компанії. Одним з найважливіших показників ефективної системи мотивації є низька плинність кадрів.

Таблиця 2.1.

Чисельна динаміка та показники ТДВ «Шумське АТП 2065»

| № п/п | Показники | 2021р. | 2022р. | 2022р. в % до 2021р |
|-------|--|--------|--------|---------------------|
| 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 у таблиці 2.1 видно, що «показник плинності кадрів у 2021 році був високим і становив 12%.– Проте плинність кадрів у 2022 році становила 3,33%, що знаходиться в межах норми та свідчить про природне оновлення колективу; в результаті однорідність персоналу висока. У 2022 році рекордні доходи зросли на 0,09 порівняно з аналогічним періодом минулого року, а дохід від продажу активів знизився на 0,09. тоді як у 2022 році кількість персоналу зросла з 25 до 30 і було прийнято на роботу більше людей, ніж звільнено, що посилює ефективність системи планування робочої сили в боротьбі з кризами» [16].

Явище кризи визначається як часткове або повне переривання ключових операцій компанії під впливом різних факторів. Криза може вплинути на результати діяльності або репутацію компанії, а також на рівень продуктивності співробітників, що матиме прямий негативний вплив на компанію.

Беручи до уваги людські ресурси як один із найважливіших факторів забезпечення стабільності компанії у разі настання кризової ситуації, проаналізовано кадрову структуру ТДВ «Шумське АТП 2065» на 2022 рік [16].

Таблиця 2.2.

Кадровий склад ТДВ «Шумське АТП 2065» за категоріями

| № п/п | Категорії | Кількість, осіб | Частка, % |
|-------|-------------|-----------------|-----------|
| 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. Заповнюється на підставі статистичної звітності автора, форма 1-ПВ

З таблиці 2.2 видно, що «значна частка працівників належить до категорії найманих працівників, тобто працівників, які надають послуги, пов'язані з технічним обслуговуванням транспортних засобів та охороною об'єктів підприємства» [16]. До складу ТДВ «Шумське АТП 2065» входять: бригадири, механіки, керівники АЗС, працівники цехів, шофери та охоронці. Крім штатної структури за класами, дивіться таблицю 2.3. Ми вважаємо, що штатний склад ТДВ «Шумське АТП 2065» є з різних причин.

Таблиця 2.3.

Персонал ТДВ «Шумське АТП 2065» на індивідуальній основі

| № п.п | Структура персоналу за рівнем освіти | Кількість, осіб | Частка, % |
|-------|--------------------------------------|-----------------|-----------|
| 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, % |
| 5 | Жінки | 8 | 26,67 |
| 6 | Чоловіки | 22 | 73,33 |
| 7 | Разом | 30 | 100,00 |
| № п.п | Вікова структура персоналу | Кількість, осіб | Частка, % |
| 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. Створено автором з даних компанії.

Аналіз, наведений у таблиці 2.3, показує, що більшість працівників не мають технічної та професійної підготовки. Найнижча частка випускників вищих навчальних закладів – 23,33%. Компанія надає послуги з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, саме тому потрібна значна

частка співробітників з технічною та професійною кваліфікацією.

«Більшість робочої сили компанії складають чоловіки, на них припадає 73,33% і 26,67% відповідно. – Ця різниця пов'язана зі специфікою діяльності Шумського АТР 2065.

Вік персоналу від 45 до 60 років і від 30 до 45 років. Найменшу частину колективу організації складають співробітники старше 60 років. Керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» переглядає склад колективу та залучає більше молоді. Співробітники у віці до 45 років часто підходять до завдань більш творчо і мають глибоке розуміння технології та її можливостей. Таке технологічне мислення сприяє зростанню прибутковості компанії» [16].

Тому оптимальним варіантом буде – формування команди з представників різних поколінь, оскільки компанії потрібні як досвідчені люди, здатні забезпечити роботу компанії в умовах складності, так і молодь, яка має нове бачення світу. Старше покоління цінується за базові знання і досвід, системне мислення, без якого неможливо висувати найпередовіші ідеї.

Велике значення має збільшення обсягів виробництва і підвищення ефективності роботи компанії з метою забезпечення співробітників необхідними знаннями і навичками, а також їх раціонального застосування, сприяння високому рівню продуктивності праці. Від якості роботи і ефективного використання організації залежить обсяг і швидкість виконання всіх робіт, а значить і вигоди та інші економічні показники.

Особовий склад ТДВ «Шумське АТП 2065» 2021-2022 врахований у таблиці 2.4.

За результатами розрахунків в таблиці 2.4 робота підприємства вважається ефективною, так як обсяг реалізації продукції перевищує 19,43%. Проаналізувавши середньооблікову чисельність працівників, можна зробити висновок, що кількість працівників у компанії зросла у 2022 році. Таким чином, фактична чисельність працівників протягом звітнього періоду зросла на 5 осіб порівняно зі звітним періодом, що свідчить про фактичну діяльність підприємства. «За звітний період питома вага працівників становить 83,33%,

питома вага працівників в апараті управління - 16,67%, в порівнянні з аналізованим періодом збільшилася частка працівників і зменшилася частка працівників в апараті управління» [16].

Таблиця 2.4.

Особовий склад ТДВ «Шумське АТП 2065» на 2021-2022 рр.

| № п/п | Показники | Одиниця виміру | Базовий період | Звітний період | Відхилення % |
|-------|--|----------------|----------------|----------------|--------------|
| 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: Сформовано за [16].

«Річний обсяг виробництва на одного працівника зріс на 19,42%, а випуск продукції на одного працівника зменшився на 4,46%. У 2022 році кількість відпрацьованих днів на одного працівника на рік зросла порівняно з 2021 роком, але зменшилася тривалість змін. При цьому погодинна продуктивність працівника зросла на 33,33%» [16].

Таким чином, можна зробити висновок, що ТДВ «Шумське АТП 2065» оснащено трудовими ресурсами на необхідному рівні, плинність кадрів нормальна, але значну частину персоналу складають люди старше 50 років, що може гальмувати розвиток компанії. Керівництво може розробити заходи щодо залучення нових співробітників різного віку.

Мотивація є однією з найважливіших частин управління людськими ресурсами. Система мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065» – це інструмент управління, який заохочує співробітників до певної поведінки, що сприяє досягненню цілей організації. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню

морального духу співробітників і підвищенню продуктивності. Успіх організації залежить від колективних зусиль її співробітників. Мотивована робоча сила сприяє зростанню прибутку компанії. Основні фінансові результати ТДВ «Шумське АТП 2065» розглянуті в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Фінансові коефіцієнти для ТДВ «Шумське АТП 2065»

| № п/п | Показник | Роки | | Відхилення | |
|-------|---|----------|----------|---------------------|-------------|
| | | 2021 | 2022 | 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. Розраховано автором на основі фінансової звітності.

Проаналізувавши динаміку основних фінансових показників, можна зробити висновок, що результати діяльності компанії є позитивними. Оскільки «чисті продажі продукції у 2022 році, порівняно з 2021 роком, зросли на 4 222,00 тис. грн або 25,83%, тому ТДВ «Шумське АТП 2065» має достатні матеріальні активи та є фінансово стійким» [53].

Виходячи з таблиці 2.5. помічено, що на підприємстві збільшилися витрати на персонал, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності працівників, розміру середнього доходу, створенням додаткових матеріальних стимулів або розширенням соціального пакета.

Витрати співробітників включають витрати на оплату праці, відрахування на внески на соціальне страхування та корпоративні заходи, які є інструментами

для підвищення культури компанії та морального духу команди. Ці показники розглянуті в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників витрат на персонал у ТДВ «Шумське АТП 2065» за період 2021-2022 рр.

| № п/п | Показники | Роки | | | |
|-------|--|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 2021 | | 2022 | |
| | | 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 річної звітності підприємства [16; 53].

З таблиці 2.6 видно, що «витрати на персонал у 2022 році, порівняно з 2021 роком, загалом зросли на 3 492 тис. Значно зросли витрати на робочу силу та соціальні заходи. Адміністративні витрати, включаючи витрати бізнесу, зросли на 697 000 доларів США. грн., але загальна частка зменшилася на 7,14%» [53].

Тому підвищена прибутковість Шумського АТП 2065 безпосередньо впливає на обсяг коштів, що виділяються на розвиток, навчання та мотивацію співробітників.

Керівництво повинно прагнути до створення ефективної стратегії грошової винагороди. Їхня роль полягає в залученні потенційних кандидатів, утриманні та мотивації компетентних співробітників, управлінні нарахуванням заробітної плати та допомозі в досягненні цілей компанії. Компенсація - це основа взаємин начальника і його підлеглих. Це невід'ємна частина трудового договору: працівникові платять за виконання роботи.

Конкурентна заробітна плата є найважливішим матеріальним мотиватором для персоналу, оскільки працівник, який отримує високу заробітну плату, заохочується до якісного виконання своїх обов'язків. Грошові винагороди дають відчуття захищеності, стабільності, гідності, дозволяють досягати особистих цілей і задовольняти свої потреби.

Є можливість відстежити динаміку розміру середнього прибутку.

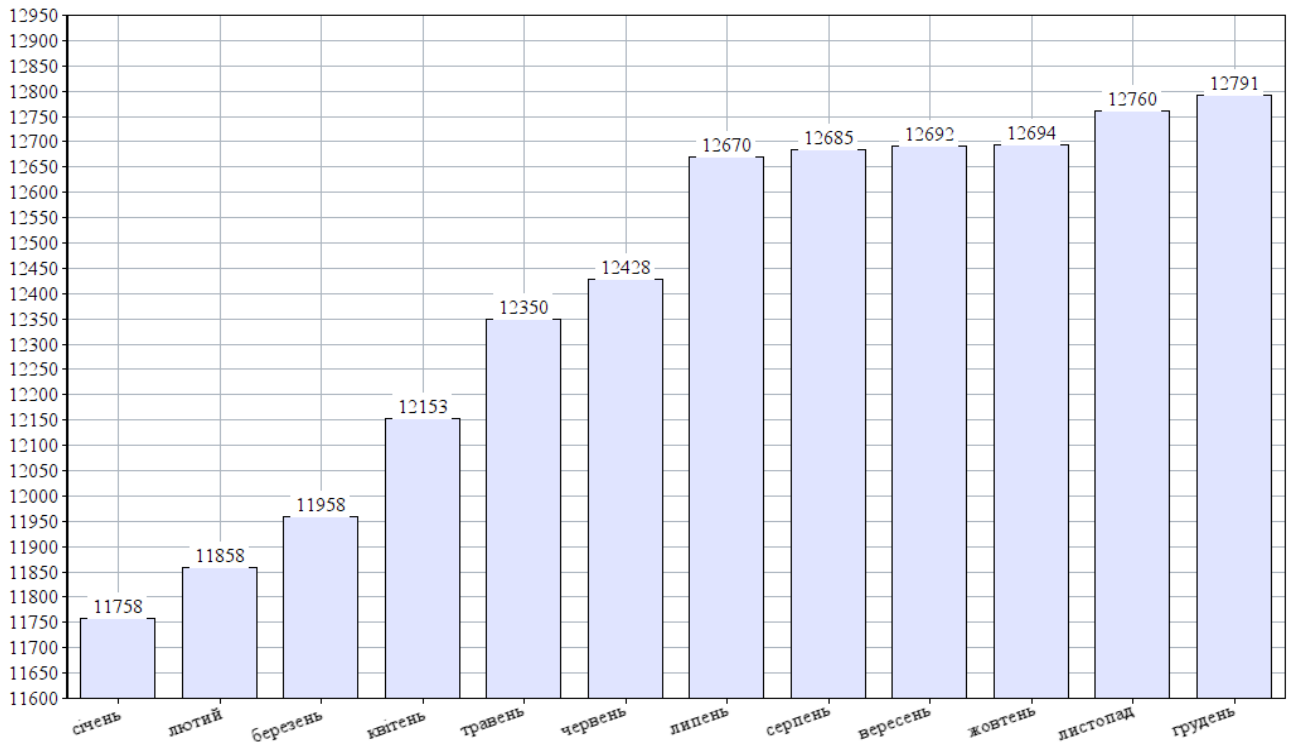


Рисунок 2.2: Оцінка середньої заробітної плати працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» у 2022 році, грн.

Примітка. Сформовано автором за [16].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників, у тому числі в адміністративному апараті, показує позитивну зміну, адже сума компенсації за 2022 рік зросла на 1 033 грн, що пов'язано зі збільшенням прибутку Шумського АТП у 2065 році.

Враховуючи, що у «грудні 2022 року середня заробітна плата в Україні становила 17 453 грн, у Тернопільській області – 14 384 грн, у Кременецькому районі, де розташоване підприємство – 12 286 грн, середнє значення заробітних плат позитивне» [27]. Ця особливість підвищує конкурентоспроможність ТДВ «Шумське АТП 2065» в умовах кризи.

Крім справедливої винагороди, у компанії є й інші стимули для матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація працівників ґрунтується на системі матеріального заохочення.

На практиці в ТДВ «Шумське АТП 2065» використовуються різні види заохочень, які впливають на підвищення продуктивності праці:

- «підвищення заробітної плати;
- бонус є бонус ;
- додаткова підтримка
- фері пагат ;
- оплачуваний лікарняний» [16].

Підвищення заробітної плати, пов'язане з ефективністю співробітників, є короткостроковим рішенням. Працівник може швидко звикнути до високої заробітної плати і вплив грошової зарплати на мотивацію зменшується.

Тому неможливо досягти максимальної ефективності персоналу, застосовуючи лише матеріальне стимулювання. Для досягнення кращих результатів слід використовувати нематеріальне стимулювання.

ТДВ «Шумське АТП 2065» активно використовує такі нефінансові методи мотивації співробітників:

- «навчання співробітників.
- можливості для професійного розвитку
- надати працівникам більше автономії в процесі прийняття рішень.
- подяка і похвала від директора;
- гнучкий графік роботи
- організація корпоративних заходів» [16].

Нематеріальні методи заохочення працівників відображають культуру і цінності організації. ТДВ «Шумське АТП 2065» повністю інтегрує основні цінності в повсякденне життя та процеси управління персоналом. Наприклад, компанія заохочує співпрацю та створення дружнього колективу.

Стиль керівництва організації також впливає на мотивацію співробітників. Постійна комунікація між керівником і неформальний зворотний зв'язок від співробітників, заснований на довірі і повазі, позитивно позначається на ефективності і продуктивності праці.

Серед працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» було проведено опитування з метою визначення основних елементів матеріальної та нематеріальної мотивації. Середні значення опитування наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Важливість матеріальних та нематеріальних мотиваторів для працівників ТДВ «Шумське АТП 2065»

| № п.п | Матеріальні методи мотивації | Оцінка цінності від 1 до 10 |
|--------------|--|------------------------------------|
| 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 | 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. Сформовано автором на основі даних ТДВ «Шумське АТП 2065»

Результати опитування працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» свідчать, що найважливішими стимулами продуктивної праці є заробітна плата, гнучкий графік роботи та приємне робоче місце. Керівництво компанії прагне забезпечити справедливу винагороду і створити додаткові стимули для мотивації нефінансових співробітників. Тому що правильно підібрані нематеріальні активи можуть мати більший вплив на мотивацію співробітників, ніж матеріальні активи.

«Директор ТДВ «Шумське АТП 2065» пропонує комфортні та зручні умови праці. Офіси добре освітлені, пофарбовані в приємні тони і оснащені сучасною технікою. Майстерні наповнені необхідною сировиною, матеріалами та сучасним обладнанням, а також фахівцями, які виконують роботу якісно та вчасно. Керівництво дбає про своїх співробітників, саме тому з початку пандемії та надзвичайного стану» [16] забезпечує спецодягом для роботи в цехах, майстернях та на АЗС, а також антисептиками та засобами індивідуального захисту.

ТДВ «Шумське АТП 2065» має добре обладнану зону відпочинку. Це комфортне місце, де співробітники можуть відпочити, випити кави та поспілкуватися. Така рекреаційна зона позитивно впливає на оточення колективу

та сприяє підняттю бойового духу.

Дуже «важливим мотиваційним інструментом є надання соціальних гарантій працівникам. Керівництво надає лікарняні та, за необхідності, вихідні або вихідні дні відповідно до чинного законодавства» [16]. Однак соціальна програма, розроблена і затверджена для працівників, відсутня.

Тому керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» слід удосконалити соціальну стратегію компанії як невід'ємну частину політики управління персоналом з урахуванням пандемії та інших кризових явищ.

Керівник відділу кадрів регулярно проводить опитування, щоб з'ясувати, чи розуміють співробітники існуючу систему мотивації АТР 2065 АЛС компанії Шумське, щоб усунути неясності між співробітниками. Керівник представляє результати опитування у вигляді графіка.

На рисунку 2.3. показано ставлення співробітників, які повністю розуміють існуючу систему мотивації, до людей з певними проблемами.



Рис. 2.3. Список працівників для розуміння існуючої системи мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Підготовлено автором за результатами опитувань співробітників

Працівник повинен відповісти на запитання «Я розумію», «Я розумію частково» або «Я не розумію» та залишити свої запитання у відведеному полі. Результати опитування показують, що 80% співробітників повністю розуміють наявні мотиваційні інструменти. 20% співробітників надіслали свої запитання для уточнення незрозумілих аспектів. Менеджер з персоналу відповідає на зустріч або індивідуально протягом 5 робочих днів .

Крім розуміння мотиваційних інструментів, важливо адаптувати систему заохочення до потреб та інтересів співробітників. Знання і прийняття існуючої в компанії системи мотивації позитивно позначається на ефективності і продуктивності співробітників. Розглянемо значення задоволеності працівників існуючою системою мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065», проілюстрованою на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Умови праці та задоволеність працівників існуючою системою мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Підготовлено автором за результатами опитувань співробітників

За результатами опитування можна зробити висновок, що більшість співробітників задоволені існуючою системою мотивації і підтримують її. 23% співробітників не повністю задоволені, 7% – незадоволені, тобто у них є питання чи пропозиції щодо того, як можна покращити мотиваційні інструменти.

Тому керівництву слід проаналізувати потреби 30% незадоволених співробітників і розробити індивідуальні програми заохочення для кожного співробітника в компанії.

З вищесказаного випливає, що конкретні та нематеріальні форми стимулювання персоналу складають систему мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065». Нематеріальні мотиваційні активи значно знижують витрати працівників, але мають значний вплив на задоволеність і продуктивність працівників.

2.2. Аналіз ефективності системи оцінки та мотивації організації

Ефективність системи оцінки та мотивації співробітників полягає в ефективній роботі співробітників, яка визначається сукупністю декількох факторів. Основними показниками, що визначають ефективність співробітників,

є: задоволеність роботою, лояльність до політики компанії, рівень оцінки співробітників.

Високий рівень задоволеності співробітників забезпечується «привабливістю організації, показниками стабільності, оплатою праці, соціальними гарантіями, зацікавленістю в певних завданнях і обов'язках, ставленням керівництва до співробітників і сприятливою атмосферою всередині колективу» [3].

Найважливішою передумовою успіху компанії є розвиток і підтримка дружніх відносин між керівниками і підлеглими. У зв'язку з цим, керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» регулярно проводить анонімні опитування співробітників для визначення рівня задоволеності. Результати дослідження представлені на рисунку 2.5.

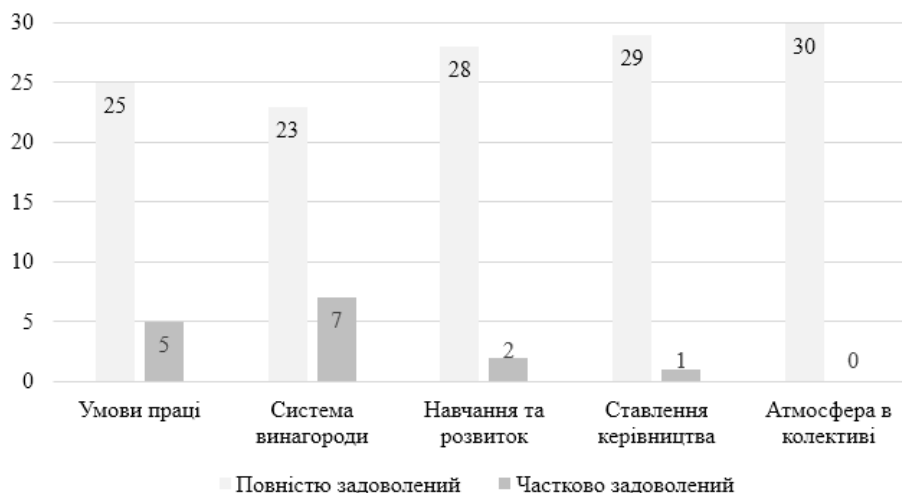


Рис. 2.5 Результати опитування ТДВ «Шумське АТП 2065» серед працівників

Примітка. Підготовлено автором за результатами опитувань співробітників

Результати анонімного опитування свідчать, що «переважна більшість співробітників задоволені своїми умовами праці та можливостями розвитку. Співробітники можуть вносити свої пропозиції та причини невдоволення в зазначеній в анкеті сфері» [53]. Отриману інформацію керівник використовує для виявлення стимулів, які допоможуть підвищити продуктивність співробітників і ефективність компанії в цілому.

Сумарне значення задоволеності співробітників становить 90%, що

означає, що співробітники задоволені та задоволені культурою управління та організацією праці, тим самим докладаючи більше зусиль для успіху компанії.

Крім рівня задоволеності співробітників, показниками ефективності системи мотивації є підвищення продуктивності праці, плинність кадрів і використання робочого часу.

Таблиця 2.8.

**Показники ефективності системи мотивації співробітників ТДВ
«Шумське АТП 2065»**

| № п\п | Показники | Роки | |
|-------|--------------------------------------|-------|------|
| | | 2021 | 2022 |
| 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 [16].

Згідно з таблицею 2.8, «інтенсивність заробітної плати підприємства у 2022 році зросла на 0,11 грн порівняно з попереднім роком. Тобто 0,27 грн. Витрати на робочу силу складають прибуток від реалізації продукції.

У 2022 році продуктивність погодинної роботи зросла до 6,8 грн порівняно з 2021 роком, але коефіцієнт використання робочого часу знизився, що пов'язано зі зменшенням тривалості зміни» [16].

У 2021 році плинність кадрів була значно вищою за норму, але у 2022 році цей показник знаходиться в допустимих межах.

Тому система мотивації ТДВ «Шумське АТП 2065» вважається ефективною, оскільки більшість показників свідчать про позитивну динаміку.

Процес оцінки співробітників полягає у виявленні адаптації професійних та особистісних характеристик, поведінки та продуктивності працівника до вимог компанії [22].

Основним завданням системи оцінки співробітників підприємства є забезпечення справедливої оцінки внеску кожного співробітника в роботу компанії, а також досягнення високої якості та кількості виконаних робіт.

Основною формою оцінки працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» є

періодична атестація персоналу. Для керівників остаточна оцінка виконання посади проводиться один раз в 3 роки для співробітників і керівників, один раз в два роки, для інших співробітників - раз в 5 років. При необхідності керівництво проводить попередню атестацію підлеглих в період між останніми заняттями.

Оцінка персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065» проводиться відповідно до правил організації з атестації співробітників, які розроблені відділом кадрів і затверджені керівником компанії. Оцінка працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» проводиться в кілька етапів, як показано на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 Етапи оцінки персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Розроблено автором

Сертифікація співробітників ТДВ «Шумське АТП 2065» має на меті:

- «результати роботи працівників за певний період;
- ставлення працівника до виконання завдань і зобов'язань;
- потенціал, професійні якості та навички працівника» [16].

Результатом атестації персоналу є висновок атестаційної комісії про відповідність працівника тій чи іншій посаді. Якщо працівник виконує частину свого завдання, він зобов'язується підвищити якість роботи та виконувати рекомендації Комісії через певний строк за допомогою додаткових довідок.

Тому оцінка співробітників є важливим аспектом організаційного розвитку, оскільки сприяє ефективному використанню людських ресурсів, а

моніторинг ефективності співробітників не тільки сприяє розвитку компанії, а й позитивно впливає на мотивацію та задоволеність команди.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз системи мотивації допомагає менеджерам проаналізувати існуючу систему і може допомогти сформулювати нові та ефективні мотиваційні інструменти. Сильні сторони повинні поєднуватися з можливостями, а слабкі повинні бути усунені, щоб загрози не стали реальністю. SWOT-матрицю можна побачити в системі мотивації 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. Сформовано автором

Результати SWOT-аналізу дозволяють виявити найважливіші можливості та загрози, пов'язані з мотивацією співробітників. «У компанії діє досить ефективна система мотивації співробітників. Незважаючи на деякі аспекти, які потребують доопрацювання, ТДВ «Шумське АТП 2065» має відмінну політику заохочення та програму заохочення працівників» [16].

Тому компанії необхідно впроваджувати додаткові мотиваційні інструменти для співробітників, такі як збільшення участі працівників в управлінській діяльності, тобто подання пропозицій та висловлення думок, а також розробка якісного соціального пакету.

Кризові явища негативно впливають на ефективність роботи компаній. Під час кризи збільшується плинність кваліфікованих працівників, знижується рівень мотивації, тому знижується значення продуктивності праці, можливі

конфлікти між керівництвом і підлеглими.

Управління персоналом при виникненні кризи вимагає послідовного виконання певних заходів. ТДВ «Шумське АТП 2065» здійснює багатоетапну процедуру антикризового управління, як показано на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Антикризові заходи ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Сформовано автором

На першому етапі антикризового управління співробітники визначають тенденції розвитку бізнесу, оцінюють наявні ресурси та інвестиції компанії, розробляють оптимістичні, песимістичні та більш ймовірні сценарії майбутньої діяльності організації.

На другому етапі оцінюється штатна структура, аналізується кваліфікаційний рівень персоналу, проводиться SWOT-аналіз штатної структури і потенціалу персоналу.

На третьому етапі здійснюється пошук необхідної інформації, визначається класифікація цілей управління персоналом, можливість надання необхідних ресурсів для реалізації рішень, пов'язаних з кадровою кризою та інформування персоналу про прийняті рішення.

Наступним кроком антикризового управління є забезпечення своєчасного впровадження заходів антикризового управління.

Завершальним етапом стратегії є моніторинг результатів антикризового управління, виявлення та усунення відхилень, аналіз ефективності заходів

антикризового управління.

Тому стратегія антикризового управління ТДВ «Шумське АТП 2065» фокусується на управлінні компанією з найменшими втратами людських ресурсів, а також забезпеченні високого рівня мотивації та соціального захисту співробітників.

«В умовах кризи певні фактори мають значний вплив на ефективність систем оцінки та мотивації співробітників. Це невід'ємні частини будь-якого бізнесу. Знання менеджерами про те, як мотивувати співробітників, забезпечує ефективну роботу організації, виконання проектів і термінів» [4].

Співробітникам важливо мати впевненість у тому, що вони зможуть виконати очікувані від них завдання. Якщо завдання здаються недосяжними з їхньої точки зору, вони навряд чи будуть достатньо обґрунтовані, що призведе до зниження продуктивності.

Тому керівникам необхідно визначити ключові фактори, що впливають на мотивацію підлеглих, що є найважливішим кроком на шляху до розвитку продуктивності. Наведемо основні фактори, які сприяють мотивації персоналу ТДВ «Шумське АТП 2065»:

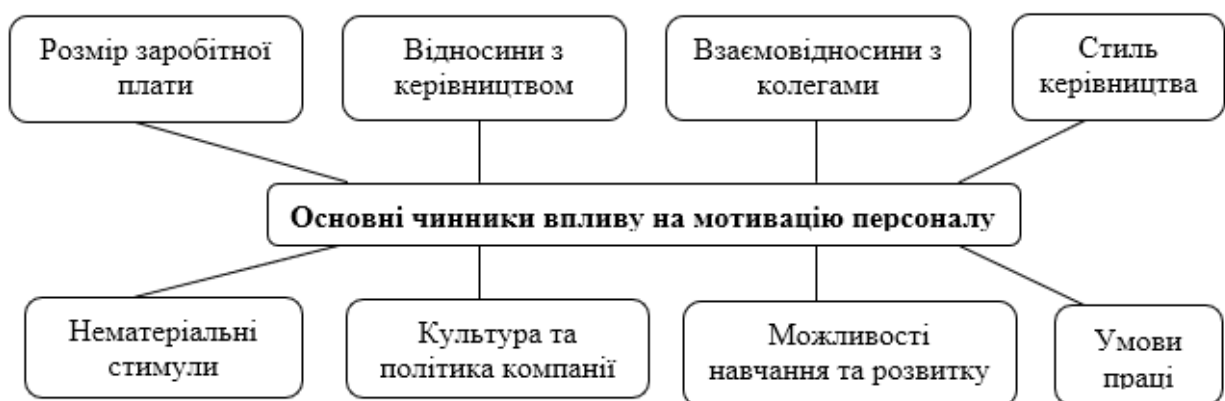


Рис. 2.10 Основні фактори, що впливають на мотивацію працівників ТДВ «Шумське АТП 2065»

Примітка. Сформовано автором

Регулярна заробітна плата вважається базовою потребою, яку повинен задовольняти керівник. Однак у довгостроковій перспективі заробітна плата не є фактором, що покращує продуктивність роботи, і стимули для просування вгору часто мають лише тимчасовий ефект.

У кожного співробітника є ієрархія потреб, які повинні бути задоволені, і розуміння цих потреб є обов'язком його безпосереднього керівника. Ефективна комунікація між двома сторонами ґрунтується на довірі. Відносини, побудовані на цьому фундаменті, допомагають співробітникам чесно і відкрито говорити про свої потреби, думки і почуття, дозволяючи керівникам виробити чіткі орієнтири для підтримки і мотивації своїх підлеглих.

Щоб сприяти появі позитивних умов праці, керівництво наголошує на заходах, які створюють позитивну атмосферу в колективі, що дозволяє співробітникам працювати в комфортній і доброзичливій обстановці. Наприклад, проведення спільних вечерь, світських заходів та днів народжень.

Важливу роль у створенні та впровадженні мотиваційних інструментів відіграють менеджери, їх рівень освіти, професійні та лідерські навички, стиль керівництва. ТДВ «Шумське АТП 2065» має демократичний стиль керівництва. Найважливішою характеристикою цього стилю – є залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Більшість учасників процесу є членами керівництва: менеджером, бухгалтером, начальниками відділів, інженером-механіком та іншими працівниками. Вносити пропозиції, ідеї чи скарги методом опитування у разі необхідності та враховувати їх на засіданнях. В результаті співробітники відчують себе частиною компанії, що допомагає створити ефективну мотивацію.

Нефінансова винагорода – «це задоволення потреб его і самореалізація співробітників. Ці стимули допомагають організації досягати поставлених цілей при відносно низьких витратах. Крім того, деякі нематеріальні стимули можуть бути реалізовані швидко, на відміну від фінансової винагороди, яка може бути більш трудомісткою та дорогою» [37].

Політика компанії — це унікальний набір характеристик, цінностей і переконань, які охоплюють культуру організації, спрямовану на продуктивну та приємну роботу для співробітників.

Звичайно, більшість співробітників прагнуть якісно виконувати роботу, щоб відчувати себе ситим. Навчання та розвиток – це спосіб навчання та

керівництва співробітниками в аспектах, які допомагають їм рости та розвиватися. ТДВ «Шумське АТП 2065» надає можливості для розвитку на всіх рівнях, від навчання на робочому місці до наставництва, сприяючи високій продуктивності та підвищенню залученості співробітників до діяльності організації.

«Робоче середовище не тільки сприяє підвищенню продуктивності працівників, але й впливає на мотивацію працівників. беручи до уваги, що умови праці мають безпосередній вплив на працю працівника, його трудовий процес і, отже, на результат роботи» [51]. Тому керівництво має створити приємне робоче місце та забезпечити гідні умови праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що система оцінки та мотивації співробітників ТДВ «Шумське АТП 2065» є досить ефективною та сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності співробітників в умовах кризи. Стратегія кризового реагування добре розроблена, але SWOT-аналіз системи мотивації вказує на наявність можливих загроз, наслідки яких необхідно мінімізувати. Недоліки в системах мотивації співробітників, які необхідно змінити: низьке використання мотиваційних інструментів, низька участь підлеглих у прийнятті управлінських рішень та відсутність соціального пакету.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ВІНАГОРОД В ОРГАНІЗАЦІЇ

Персонал є важливою частиною будь-якої організації. Кожен співробітник виконує певні завдання та обов'язки, щоб сприяти успіху компанії. Керівництво компанії розуміє, що в сучасному динамічному ринковому середовищі для досягнення успіху потрібні кваліфіковані та високоефективні співробітники.

Щоб робота співробітників в кризових ситуаціях була ефективною і продуктивною, керівники повинні вибирати і застосовувати індивідуальні стимули. Це означає, що «зусилля працівників повинні бути винагороджені фінансовими та нематеріальними вигодами та стимулами для підтримки високого рівня задоволеності, продуктивності та морального духу» [8].

Система оцінки та мотивації співробітників ТДВ «Шумське АТП 2065» є досить ефективною, оскільки показники господарської діяльності компанії розвиваються позитивно. «Мотивація працівників є ключовою функцією менеджменту, особливо під час нестабільних ринкових умов, таких як: високий рівень міжнародної трудової міграції, пандемія, введення воєнного стану в країні тощо» [8]. Нижче наведено деякі прийоми, які керівництво Шумського АТП 2065 може використовувати для підвищення плинності кадрів, залученості та мотивації співробітників під час кризи:

- «забезпечувати участь працівників у процесі прийняття рішень;
- подяка керівника співробітникам за якість їх роботи
- інформувати співробітників про зміни в політиці компанії
- проявляти зацікавленість і турботу про співробітників;
- здійснення заходів щодо максимального використання навичок, ідей, пропозицій та навичок працівників;
- надавати консультації або допомогу співробітникам, коли вони цього потребують;
- вжити заходів для забезпечення відчуття безпеки та стабільності на робочому

місці та знизити рівень стресу працівників.

- помістити співробітників з найвищими показниками ефективності на дошку пошани
- надавати моральну та матеріальну підтримку, де це необхідно;
- наведіть приклад якісної роботи менеджерів
- розробка соціального пакету
- повідомляти працівникам про стандарти продуктивності та інформувати їх про їхню роботу та про те, що вони можуть зробити для покращення своєї роботи» [49].

З метою покращення показників ефективності Шумського АТП 2065 рекомендується розробити та впровадити програму, яка дозволить удосконалити систему оцінки та мотивації співробітників. При розробці програми розвитку також повинні враховуватися такі основні вимоги: знання працівником існуючої системи стимулювання, зрозумілість системи заохочення, гнучкість, використання різних видів заохочень для забезпечення свавілля і справедливої винагороди, оперативність у застосуванні стимулів, частота застосування, рівні можливості для працівників.

Система мотивації співробітників компанії повинна чітко визначати цілі, визначати види заохочень відповідно до результату виконаної роботи, формувати систему оцінки співробітників, умови оплати праці. Всі мотиваційні інструменти повинні бути чіткими і зрозумілими співробітникам. При розробці системи стимулювання керівництво керується принципом, згідно з яким фінансова винагорода повинна бути пропорційна масштабу і складності виконуваної роботи.

Сучасні компанії часто використовують зарплати, премії та премії як основні мотиватори. Ці методи недостатньо ефективні, тому варто застосувати досвід зарубіжних організацій з нефінансовими стимулами. ТДВ «Шумське АТП 2065» активно використовує нематеріальні стимули в процесі мотивації співробітників. Наведено рекомендації щодо розширення переліку несуттєвих мотиваторів серед персоналу компанії.



Рис. 3.1. Перелік додаткових нематеріальних активів для вдосконалення систем мотивації працівників у ТДВ Шумського АТП 2065
Примітка. Складено автором на основі [41, 50, 55].

Таким чином, негрошові стимули допомагають підтримувати ентузіазм, моральний дух співробітників, мотивацію, задоволеність роботою та залученість. Індивідуальний підхід кожного співробітника компанії з урахуванням його потреб та інтересів дозволяє керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» утримувати та залучати нових висококваліфікованих працівників без значних фінансових витрат та підвищувати ефективність роботи компанії в цілому.

Система негрошової компенсації призначена для підвищення продуктивності та мотивації співробітників, а також підвищення самооцінки на роботі. Нематеріальна винагорода, як правило, посилює здорову конкуренцію між працівниками, які прагнуть отримати компенсацію, що збільшує норму прибутку компанії.

До переваг використання негрошових стимулів можна віднести:

- «допомагає зміцнити корпоративну культуру
- скорочує витрати на персонал
- сприяє здоровій конкуренції;
- заохочуйте персонал до набуття нових навичок.
- сприяє розвитку професійних навичок працівників
- збільшує владу лідера
- мотивувати співробітників на якісне виконання роботи
- це допомагає створити позитивну атмосферу в колективі» [55]

Тому керівники заохочують нематеріальну систему заохочення працівників для максимізації продуктивності та якості роботи. Немонетарні стимули приносять користь компаніям з обмеженим бюджетом.

Керівництво ТДВ «Шумське АТП 2065» гарантує надання пільг працівникам в рамках існуючої програми соціального захисту, відповідно до чинного законодавства України.

Програма соціального страхування дозволяє виплачувати додаткові бонуси та матеріальні виплати працівникам компанії за рахунок коштів Фонду соціального розвитку Компанії. Незважаючи на соціальні гарантії, які існують, організація не має соціального пакету для персоналу.

Керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» рекомендовано створити соціальний пакет за результатами опитування працівників. Анкета містить точний перелік пільг та соціальних виплат, які респондент оцінює балами відповідно до їх важливості. «Працівникам надається можливість вносити власні пропозиції або питання, які менеджер з персоналу розглядає протягом трьох робочих днів» [18, с. 257].

За результатами опитування складається перелік основних соціальних виплат, які мають бути включені до кожного соціального пакету. Він описує елементи соціальних гарантій, які можуть формувати соціальний пакет на підприємстві.

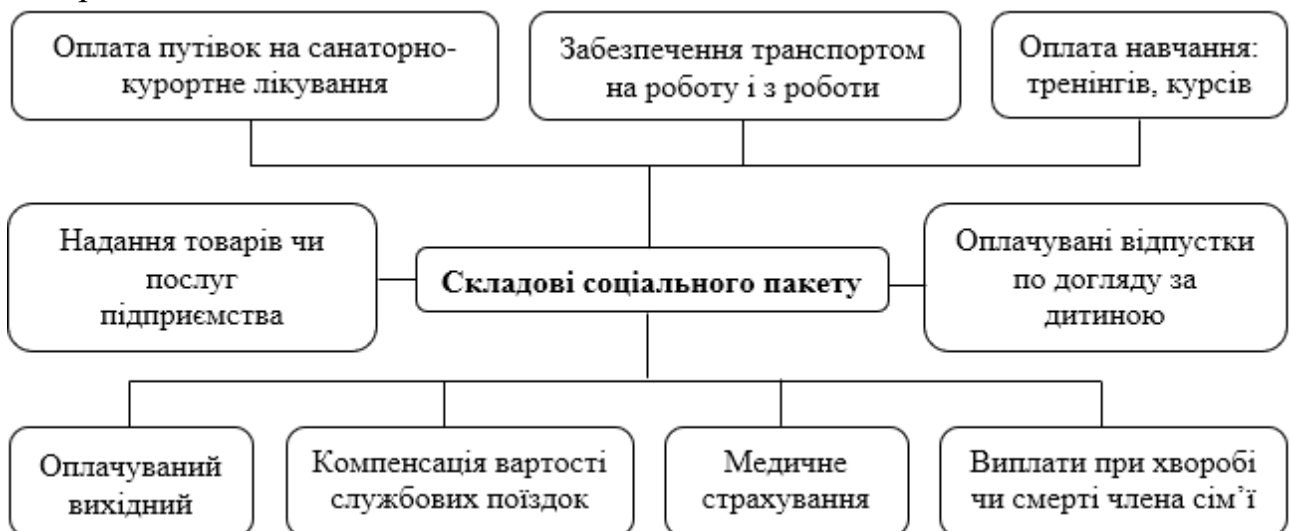


Рис. 3.2. Переваги розробки соціальних програм для працівників

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

«Соціальний пакет – включає соціальні виплати, які працівники компанії отримують за виконану ними роботу і який спрямований на підвищення якості життя працівників» [3, с. 174].

Основними перевагами навчання та налаштування соціального пакету в компанії є:

- «допомагає знизити плинність кадрів
- підвищення задоволеності співробітників
- підвищення довіри до керівництва
- підвищити рівень мотивації співробітників;
- показники зростання продуктивності праці» [18, с. 254].

Основними цілями розробки соціального пакету є відшкодування витрат, понесених при виконанні завдань співробітників, поліпшення здоров'я і продуктивності співробітників, гарантія професійного розвитку, підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності до компанії і створення позитивного іміджу і репутації компанії [18].

Тому соціальна програма ТДВ «Шумське АТП 2065», як мотивуючий елемент, характеризується реалізацією заходів, пов'язаних з можливістю отримання додаткових пільг, послуг та соціальних пільг для персоналу організації.

У кризовій ситуації підвищується рівень стресу працівників. Стресові ситуації, такі як епідемії, військові дії в країні тощо, мають значні негативні наслідки для психічного здоров'я та функціонування людини. Стрес, тривога, сплутаність свідомості, соціальна вразливість і депресія є деякими прикладами цих психічних і психологічних проблем. Кризові явища посилюють стрес, тривожність і погіршення якості сну серед співробітників, що, в свою чергу, негативно позначається на продуктивності праці.

Дослідження рівня стресу співробітників є одним з двох основних напрямків. Перша виділяє стрес, пов'язаний з роботою. У ньому досліджується, як стресові психосоціальні аспекти робочого середовища, такі як збільшення робочого навантаження або відсутність соціальної підтримки та автономії у

прийнятті рішень, можуть призвести до збільшення напруги на робочому місці та зниження продуктивності.

Другий напрямок враховує фактори, що впливають на навколишнє середовище. Керівник обговорює, як навички та оточення співробітників впливають на продуктивність і що призводить до негативних психологічних або фізіологічних реакцій. «Певні частини навколишнього середовища можуть заважати працівникам добре виконувати свою роботу та спричиняти стрес. Наприклад, постійний страх, що працівники втратять роботу в нестабільних ринкових умовах» [46].

Безпека робочого середовища відіграє важливу роль у стабільності та впевненості працівників. Існування і застосування норм охорони праці не гарантують безпеку, тому керівництво повинно правильно їх застосовувати. Це вимагає від працівників суворого дотримання встановлених стандартів безпеки, щоб гарантувати, що весь персонал захищений на робочому місці. «Впровадження культури безпеки забезпечує усунення помилок і турботу про працівників, зміцнення довіри між співробітниками та підтримку продуктивності шляхом обміну знаннями та досвідом, усунення небезпек, вирішення проблем та забезпечення необхідних стандартів продуктивності» [18, с. 66].

Культура робочого середовища може бути використана керівництвом підприємства для пом'якшення негативних наслідків стресу з метою підтримки та підвищення продуктивності, особливо коли організація стикається з кризою.

Таким чином, забезпечення безпеки роботи має важливе значення для досягнення цільових показників ефективності, оскільки зменшує стрес і забезпечує працівникам більш високий рівень продуктивності. Культура безпеки – це спільна відповідальність усіх працівників за забезпечення безпечних методів роботи, а також створення довіри та підтримки серед співробітників.

Високий рівень підтримки з боку керівників і підлеглих в компанії допомагає усунути негативні наслідки роботи з високим навантаженням і підвищити рівень продуктивності. Працівники сприймають своє робоче місце як сприятливе та безпечне місце, що підвищує їхню здатність якісно виконувати

роботу та мінімізує рівень стресу. Почуття захищеності і стабільності мотивує їх успішно функціонувати в організації на потрібному рівні. Тому в разі кризи безпека в робочому середовищі має значний вплив на рівень стресу персоналу.

Організація з ефективно впровадженою культурою безпеки заохочує позитивну поведінку на робочому місці серед своїх співробітників, залишаючись при цьому залученою до своєї роботи. беручи до уваги, що «інтенсивне впровадження заходів щодо забезпечення безпеки праці під час кризи знижує психологічний стрес працівників і забезпечує підтримання працівниками належного рівня ефективності» [46];

Тому керівники підприємств повинні звернути увагу на рівень стресу у співробітників і вжити відповідних заходів для його зниження.

Успішні організації прагнуть ефективно оцінювати і постійно вдосконалювати співробітників, але єдиної стандартної системи контролю ефективності роботи співробітників не існує [26].

У ТДВ «Шумське АТП 2065» є формою атестації працівників. Для підвищення ефективності системи оцінки компанії рекомендується використовувати метод 360-градусного зворотного зв'язку. Методологія розроблена, щоб допомогти кожному співробітнику зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також покращити свої ділові якості та професійні навички для підвищення власної ефективності та ефективності компанії в цілому.

Цей метод дозволяє кожному співробітнику отримати зворотний зв'язок про свого керівника, відповідальних співробітників, колег та роботу клієнтів. Цей підхід дозволяє зрозуміти навички та стиль роботи, які потрібні вашій організації для досягнення своєї місії, бачення та цілей.

Процес оцінки передбачає надання зворотного зв'язку про співробітника шляхом відповідей на питання, створені особою, яка проводить оцінку. Працівники зазвичай отримують оцінку ефективності за шкалою від одного до п'яти. Часто також є можливість дати письмовий зворотний зв'язок про навички та вміння співробітника.

«Керівник інформує співробітників про результати оцінки. Завдяки внеску

членів команди, клієнтів і менеджерів співробітники можуть створювати нові кар'єрні цілі та розмірковувати про них. Керівник і підлеглі можуть розробляти способи розвитку своїх сильних сторін і подолання труднощів» [45; 48].

До переваг методології оцінки 360-градусного зворотного зв'язку можна віднести:

- «надсилайте зворотний зв'язок співробітникам
- розвивайте та зміцнюйте командну роботу
- визначте проблеми, які заважають розвитку співробітників
- визначення конкретних напрямків для розвитку співробітників
- конструктивний зворотний зв'язок для підвищення продуктивності співробітників
- надає інформацію про потреби працівників і про те, як їх можна задовольнити» [44].

На рисунку 3.3 представлені рекомендації щодо послідовних кроків методології оцінки співробітників на 360 градусів.



Рис. 3.3 Застосування методу оцінки 360° персоналом

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

Тому керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» рекомендується керуватися мотиваційним інструментарієм для вивчення потреб співробітників, їх інтересів, цінностей, точок зору, які постійно розвиваються, впроваджуючи при цьому сучасні методи оцінки співробітників, такі як 360-градусний зворотний зв'язок.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши результати дослідження навчання і використання системи заохочення в організації, можна зробити наступні висновки:

Система компенсації працівникам - це сукупність матеріальних і нематеріальних винагород, які забезпечують навчання і розвиток конкурентоспроможних і мотивованих співробітників для досягнення цілей компанії. Тобто винагорода за працю ґрунтується на уявленнях працівників про те, що для них є бажаним, цінним і значущим.

Для того, щоб система оплати праці відповідала потребам і цілям як компанії, так і її співробітників, вона повинна ґрунтуватися на принципах оптимальності, універсальності, швидкості, прозорості, справедливості, диференціації, поваги до цілей компанії та її співробітників, необхідної різноманітності, гарантій, доцільності, гнучкості та прогресивності.

Системи оцінки та мотивації співробітників ТДВ «Шумське АТП 2065» є дуже ефективними, оскільки важливість фінансових показників та плинності кадрів демонструє позитивну динаміку, сприяючи підвищенню продуктивності та задоволеності під час кризи. Матеріальні та нематеріальні форми заохочення працівників складають систему заохочення ТДВ «Шумське АТП 2065». Нематеріальні активи домінують у системі мотивації та значно знижують витрати на персонал і мають значний вплив на рівень задоволеності та продуктивності працівників. Таким чином, організація має чітку систему винагороди, яка відповідає стратегічним цілям, завданням і культурі компанії.

У дослідженнях системи мотивації працівників ТДВ «Шумське АТП 2065» виявлено низку недоліків, які потребують усунення, а саме: низький рівень використання мотиваційних інструментів, низька участь підлеглих у прийнятті управлінських рішень, відсутність соціального пакету, низький рівень застосування інноваційних методів оцінки та мотивації працівників.

ТДВ «Шумське АТП 2065» має добре розроблену стратегію реагування на кризу, але SWOT-аналіз системи мотивації вказує на те, що існують деякі

можливі загрози, вплив яких слід мінімізувати. Керівництву компанії рекомендується використовувати мотиваційні інструменти для вивчення потреб, інтересів, цінностей і думок співробітників.

Удосконалення системи оцінки та мотивації співробітників ТДВ «Шумське АТП 2065» передбачає впровадження сучасних методів оцінки та стимулювання, таких як метод зворотного зв'язку 360 градусів, анкети задоволеності співробітників, подання пропозицій чи скарг, впровадження культури безпеки на робочому місці, а також здійснення оцінки рівнів стресу та застосування заходів щодо його мінімізації у разі виникнення кризової ситуації. Незважаючи на існуючі пільги і гарантії, керівництву компанії рекомендується створити соціальний пакет за результатами опитування персоналу компанії.

Існує чітка кореляція між продуктивністю та залученістю співробітників. У цьому контексті керівництву ТДВ «Шумське АТП 2065» необхідно розробити та впровадити індивідуальний підхід для збільшення участі співробітників в процесі управління організацією, що позитивно вплине на мотивацію та прибутковість компанії.

Для впровадження інноваційних інструментів розробки системи мотивації та оцінки співробітників потрібні значні капіталовкладення, тому використання цих методів можливо тільки при наявності додаткових коштів від пропонованої компанії.

Тому вкрай важливо розробити і впровадити ефективну систему оцінки мотивації співробітників в умовах кризи, так як від результату її впровадження залежить ефективність роботи компанії.

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. Августин Р., Галюлько Ю. (2024). Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, (1), 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25))
4. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
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. Деніга Х. Формування та використання системи винагород в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Тернопіль, 2024.
12. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.*. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
13. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
14. Демків, І., Трепет, І. (2023). Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*, (4), 112–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))
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 2021-2022 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.](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961) 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 самоств. 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., Матвеєв 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: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2022. 258 с.
41. Aaron Marquis. About Nonmonetary Reward Systems. URL: <https://smallbusiness.chron.com/nonmonetary-reward-systems-32401.html>
42. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
43. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
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. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
53. LeadScanner - пошуковик клієнтів по відкритих базах даних. ТДВ «Шумське АТІ 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. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. International Journal of Business and Management Future. 2020. Vol. 4(2). P. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>.
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.economicdiscussion.net/human-resource-management/employee-motivation/employee-motivation/32360>
- 58.Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. Science and Innovation, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
- 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/