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

ТЕМА
Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав здобувач
Роздобудько Семен

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри
_____
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

Вступ 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ 6

1.1 Суть та завдання оцінки і мотивації працівників 6

1.2 Підходи до розробки антикризових заходів управління персоналом 12

Висновки до розділу 1 17

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА 18

2.1 Дослідження специфіки функціонування досліджуваного підприємства 18

2.2 Аналіз форм участі працівників у процесі виробничої діяльності 26

2.3 Комплексна оцінка діючого механізму мотивації праці 31

Висновки до розділу 2 36

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 37

3.1 Вдосконалення системи оцінки праці працівників на підприємстві 37

3.2 Імітаційна модель системи мотивації праці на підприємстві 46

Висновки до розділу 3 54

ВИСНОВКИ 55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми. Кризові аспекти діяльності організацій мають негативні рефлексії і до найбільш вагомою проблемою організацій під час кризи є плинність кадрів через вибуття кваліфікованих працівників, низький рівень мотивації співробітників і, як наслідок, недостатню ініціативність кадрів під час розв'язання кризових проблем, конфлікти між менеджерами та персоналом. Очевидно, що в у таких умовах кадрова підсистема не в змозі діяти ефективно. При цьому слід враховувати, що ефективність кадрових ресурсів визначається комплексом багатьох факторів, зокрема бажанням працювати, позитивним відношенням до організації, фаховими навичками. Однак на практиці саме працівники у кризових явищах діяльності організації страждають перш за все, оскільки часто знижується його заробітна плата, положення працівника стає менш стабільним, на нього покладаються новий спектр обов'язків або анулюються соціальні пакети. Таким чином, кризові явищі загрожують організації насамперед не лише фінансовими проблемами, але й втратою фахівців, які є ключовим фактором подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи. Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності дослідження кадрових аспектів оцінки мотивації персоналу в умовах кризи, оскільки явища нестабільності і кризи є доволі притаманними на сучасному етапі функціонування вітчизняних підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Окремі позиції, які складають базові основи досліджень щодо оцінки і мотивації персоналу є у працях Богині Д.П., Грішнової О.А. [2], Васильченко В.С. [8], Дяків О. [22], кризові аспекти управління кадровим потенціалом розглядалися у працях Васениної Н. [6], Кравченко В. [32], загальні базиси управління персоналом є у працях Колпакова В. [30], Скворцова І. [56], Шкільняка М. [63] та інших. В той же час, в умовах перманентних управлінських змін, вагомої прагматики задля дослідження набирає комплексний підхід до

оцінки впливу оцінки та мотивації на ефективність роботи працівників і відношення між підприємцем і працівниками, що обумовлює актуальність дослідження вибраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні механізму оцінки і мотивації персоналу, зокрема в умовах кризових явищ в діяльності підприємства задля розробки дієвих рекомендацій щодо його удосконалення.

Враховуючи окреслену мету кваліфікаційної роботи **завдання дослідження** полягають у:

- узагальнені теоретичних підходів до оцінки і мотивації працівників,
- виокремленні діючих організаційно-економічних підходів до формування механізму оцінки і мотивації персоналу,
- дослідженні специфіки функціонування досліджуваного підприємства,
- аналізі форм участі працівників у процесі виробничої діяльності підприємства,
- комплексній оцінці діючого механізму мотивації праці,
- розробці варіантів вдосконалення системи оцінки праці працівників на підприємстві,
- обгрунтуванні логіки застосування імітаційної моделі системи мотивації праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є оцінка і мотивація персоналу, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Технології смаку».

Предмет дослідження - діючі управлінські підходи до оцінки і мотивації найманих працівників.

Методи дослідження. Для дослідження обраної проблематики застосовувався ряд загальнонаукових методів, зокрема, узагальнення - задля узагальнення теоретичних основ оцінки і мотивації працівників, синтезу і аналізу - в рамках проведення прикладного аналізу кадрової підсистеми досліджуваного підприємства, соціологічний при проведенні

анкетування працівників, моделювання - під час наукового пошуку варіантів удосконалення системи оцінки і мотивації працівників в умовах кризової діяльності підприємства.

Практична значущість. Прикладний характер дослідження обумовлений можливістю реальної апробації авторських пропозицій задля удосконалення оцінки і мотивації персоналу в умовах кризових явищ вітчизняних підприємств.

Структура роботи складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел, що налічує 65 позицій, містить 11 таблиць, 6 рисунків та викладена на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Суть та завдання оцінки і мотивації працівників

Кризові явища загрожують організації не тільки фінансовими труднощами, але й втратою професійних фахівців, без яких є практично нереальним подолання симптомів, факторів і причин кризи. Таким чином під час кризи вагомості набуває є утримання провідних фахівців шляхом формування оптимізованої моделі оцінки та мотивації персоналу. очевидно, що специфіка функціонування організації в кризових умовах зумовлює потребу переосмислення системи оцінки й мотивації працівників, яка застосовувалася раніше, й використання нових підходів до її побудови. Також зрозумілим є те, що кризові ситуації в різних організаціях є принципово відмінними, тому необхідним є розробка індивідуального підхід до їх нівелювання. Менеджмент будь-якої організації зобов’язаний превентивно та проактивно здійснювати перетворення.

Задля забезпечення комплексності дослідження розглянемо основний категорійний апарат предмета кваліфікаційної роботи.

Оцінювання персоналу є складовою менеджменту організації, що застосовується для виявлення слабких й сильних сторін, та слугує основою для вдосконалення індивідуальних професійних здібностей співробітника і підвищення його кваліфікації. "Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній - орієнтація працівників на покрашення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку" [2].

На думку Шкільняка М., "мотивування – стан, що спонукає здійснювати дії, спрямовані на задоволення потреб" [63]. Загалом

мотивація є процесом зовнішнього і внутрішнього психологічного впливу поведінкою, який поєднує розумові, інтелектуальні дії, що полягають у стимулюванні індивіда чи інших на діяльність, націлену на досягнення конкретних завдань чи загальної місії організації.

На наш погляд, мотивація працівників є комплексом управлінських заходів, націлених на підвищення прибутковості діяльності за рахунок зростання якості й ефективності роботи співробітників організації.

Мотивація як процес охоплює винагороду, кориговану поведінку і зворотній зв'язок. У науковій літературі сформовано два підходи до узагальненні теорій мотивації. Перший базується на вивченні змістовної сторони мотивації, тобто досліджуються потреби індивіда. Найвідомішою теорією цього підходу є вчення А. Маслоу, який вважав, що базисом поведінки є потреби індивіда, зокрема фізіологічні, безпекові, самовираження, поваги, комунікації. Логіка цієї ієрархічної побудови проявляється у тому, що найважливіші потреби для людини є низьких рівнів, що і потрібно враховувати менеджеру при мотивації. При цьому потреба самовираження індивіда як специфічної особистості не може бути повністю задоволена.

Принципово інший підхід до мотивації охоплює низку процесуальних теорій, які досліджують свідомий вибір поведінки працівником задля досягнення поставлених цілей його діяльності. Наприклад, теорія очікувань В. Врума говорить, що не тільки потреба є базовою передумовою мотивації індивіда в напрямку досягнення певної мети, але й застосовуваний ним тип поведінки, яка обумовлюється впевненістю, що її відзначено менеджером таким чином, що дозволить задовольнити певну потребу, яку він вважатиме пріоритетною. Інші теорії говорять про те, що працівник завжди оцінюватимуть отримані від менеджерів заохочення у порівнянні з аналогічними заохоченнями інших працівників.

На практиці множина методів мотивації є значною, а спектр їх дії доволі широкий, а тому їх конкретне використання обирається відповідно до багатьох факторів, наприклад чисельності й структури персоналу, отриманих результатів діяльності, організаційної культури, відповідності певному етапу життєвого циклу.

Нині мотивація співробітників не обмежується низкою заходів матеріальної стимулювання, а націлена на удосконалення фаховості співробітників, формування в ньому корпоративного духу, охоплює також моральні заохочення, соціальні пільги, нестандартні стимули до здійснення фахової діяльності.

На думку багатьох учених, "потреби весь час змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною в майбутньому, оскільки з розвитком особистості розширюються потенційні можливості, потреби в самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний" [64].

Сучасні вітчизняні реалії демонструють недієвість стимулів, які "формують у працівника відчуття внутрішньої винагороди. Як показують дослідження, абсолютна більшість працівників ставить на перше місце матеріальний фактор і лише незначна кількість (в основному керівники) говорять про необхідність отримання задоволення від роботи і відчуття своєї значущості [56].

Зокрема "в Україні близько 80 % працівників дотримуються думки, що основним стимулом для роботи є отримання необхідних засобів для існування, і тільки 20 % на перше місце ставлять задоволення від роботи, та її соціальну значущість незалежно від розміру оплати" [37]. Отже, при формуванні механізму мотивації його базисом повинна бути диференціація мотиваційних інструментів по окремих групах працівників. Саме враховуючи це, визначаються різні системи оплати і мотивації праці загалом та по окремих групах співробітників.

Так, "керівники підприємств більше значення приділяють важливості виконуваної роботи, отриманню задоволення від трудової діяльності (близько 40 %), і менша частина (близько 35 %) – матеріальному фактору. Інші групи працівників на перше місце ставлять мотивацію отримання засобів на існування. При чому, зі зниженням статусу робітників зменшуються їх вимоги до роботи як джерела задоволення та усвідомлення значущості своєї діяльності" [32].

Наприклад, "серед керівників структурних підрозділів підприємств біля 45 % на перше місце ставлять матеріальні вигоди і біля 30 % задоволення від праці, серед кваліфікації робітників в місті відповідно 70 і 10 %, і в селах – 65 і 15 %, серед некваліфікованих робітників в місті 60 і 5 %, в селі 65 і 5 %" [22]. Наведене вище свідчить, що для дієвої мотивації персоналу доцільним є застосування індивідуалізації до співробітників різних соціальних і посадових ніш, і до окремих співробітників у межах однієї групи.

Загалом класичні підходи до оцінки і мотивації працівників виходять з сформованих у теорії менеджементу принципів: комплексності, регламентації, спеціалізації, системності, стабільності (див. рис. 1.1.).

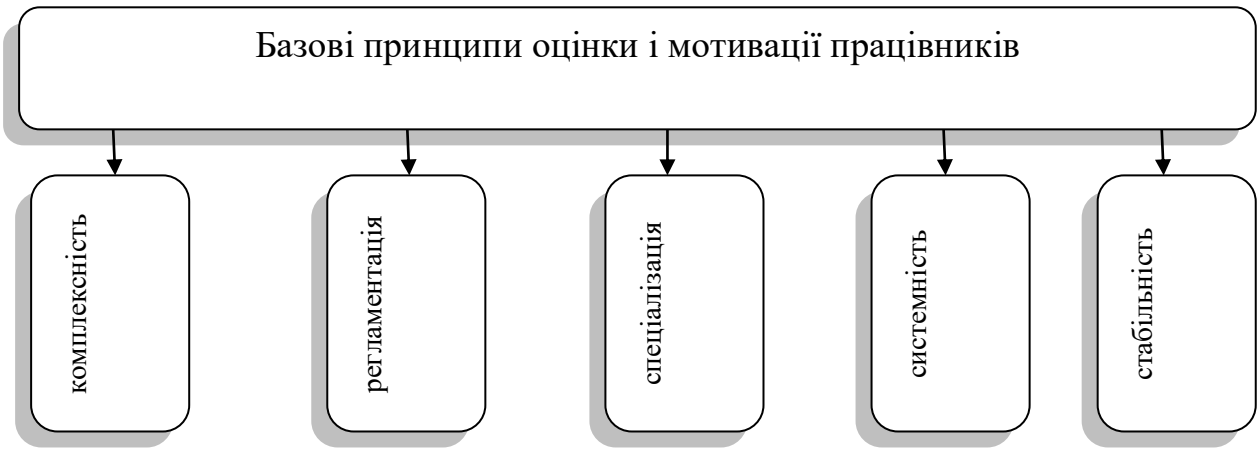

Рис.1.1 Множина принципів оцінки і мотивації працівників

Примітка. Складено самостійно

Комплексність до оцінки і мотивації персоналу обґрунтовує необхідність всебічного підходу з врахуванням існування множини технічних, матеріальних, організаційних, правових, соціальних, моральних і соціологічних чинників. Технічні чинники демонструють забезпечення працівників технічними засобами для здійснення фахової діяльності. Матеріальні фактори охоплюють певні форми матеріального стимулювання, зокрема безпосередньо оплату праці, розмір премій, надбавок. Організаційні чинники охоплюють окреслення певного порядку реалізації професійної діяльності, диференціацію повноважень, уточнення професійних завдань для конкретного працівника. З організаційними чинниками тісно пов’язані правові фактори, котрі мають за мету отримання паритету відповідності обов'язків й прав працівника у процесі його фахової діяльності із врахуванням покладених функцій на нього. Соціальні чинники демонструють підвищення зацікавленості персоналу за допомогою різних соціальних пільг, допомоги, реальної їх участі у процесі управління організацією. Моральні фактори охоплюють множину заходів, націленістю яких є формування позитивного психологічного клімату та різні інструменти морального заохочення. Фізіологічні чинники враховують існування заходів, націлених на підвищення працездатності персоналу та збереження його здоров'я та базуються на ергономічних вимогах.

Якщо принцип комплексності демонструє доцільність формування механізму оцінки і мотивації з урахуванням всіх усіх вищеописаних компонентів, то принцип системності демонструє усунення суперечностей між цими чинниками. Як приклад системності може бути парадигма матеріального і морального стимулювання персоналу, що базується на результатах оцінки вкладу співробітника та контролю якості, тобто забезпечує взаємодію між отриманою результативністю діяльності та подальшою винагородою.

Регламентація в механізмі оцінки і мотивації персоналу передбачає визначення чіткого порядку дій для персоналу у вигляді нормативів, інструкцій, правил, і контроль за їх виконанням. У цьому напрямку для менеджера важливо диференціювати ті сфери діяльності співробітників, котрі вимагають чіткого дотримання інструкцій і, як наслідок, їх контролю за виконанням, від тих професійних напрямів діяльності, де співробітник може проявити творчий підхід та ініціативу. При створенні механізму оцінки й мотивації встановлюють конкретні обов'язки того чи іншого співробітника, встановлюють орієнтовні параметри результатів його діяльності, тобто кожен працівник має чітке розуміння, що входить у його професійні обов'язки і які професійні результати він має досягнути. Регламентація має ключове значення в процесі оцінки кінцевої роботи, бо передбачає чіткість індикаторів та критеріїв, за якими буде оцінюватися кінцеві результати конкретного працівника.

З позиції саме оцінки та мотивації регламентація результатів виконуваної роботи відіграє дуже важливу роль, бо охоплює:

- "визначення кількісної оцінки по кожному з показників;
- визначення показників, що характеризують діяльність підрозділів підприємства і кожного працівника в окремо, які враховували б внесок підрозділів і окремих працівників в загальний результат діяльності підприємства;
- створення загальної системи оцінки вкладу працівника в досягнення загальних результатів діяльності з урахуванням ефективності та якості виконуваної роботи" [11].

Отже, регламентація є надзвичайно важливою, бо впорядковує механізм оцінки та мотивації діяльності працівників..

Важливої прагматики при оцінці та мотивації набуває редукція праці, яка передбачає зведення складної діяльності до простої. При цьому враховується, що відмінності між складною й простою працею зводяться до двох чинників. Перший обумовлює, що більш складній діяльності

відповідає більш висока фахова підготовка персоналу, котра має більш високу вартість порівняно з простою працею. Інший чинник полягає у тому, що діяльність різної складності формує за певний лаг часу різну вартість, а тому більш складна діяльність формує більшу вартість товару, роботи або послуги та має вищу вартість за одиницю часу, аніж проста діяльність.

Отже, базовими підходами оцінки й мотивації персоналу є:

1) транспарентність, чіткість і зрозумілість механізму оцінки й мотивації в організації;

2) деталізований виклад фахових обов'язків працівника;

3) застосування об'єктивного підходу до оцінки результатів діяльності працівників і нівелювання суб'єктивності в оцінці;

4) залежність заробітної плати від комплексності, відповідальності, складності роботи конкретного працівника;

5) потенційна можливість реального зростання заробітної плати у разі отримання суттєвих професійних результатів співробітника;

6) рівність в оплаті для співробітників з однаковою відповідальністю та складністю робіт.

1.2 Підходи до розробки антикризових заходів управління персоналом

Як правило криза діяльності підприємства є результатом його невдалої кадрової політики. Це проявляється через невідповідність діяльності працівників новим умовам, що виникають в процесі розвитку підприємства. Ключовими та характерними симптомами кризи персоналу підприємства є, як правило, "збільшення кількості неявок на роботу; почастішання конфліктів; зменшення продуктивності праці; зменшення кількості робочих годин, наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення

дисципліни, страйки тощо" [8]. Для виходу підприємства з кризового стану нівелюють не стільки причини, а насамперед наслідки кризи. З позиції менеджменту це звучить так: "необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень - помірним" [10].

Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює комплекс цілеспрямованих управлінських дій, націлених на створення повноцінних умов для повного використання та розвитку кадрів підприємства.

У цьому напрямку вирішуються такі управлінські завдання:

- антистресова підготовка працівників щодо перебігу кризи;

-здійснення кадрового організаційного аудиту;

-зменшення соціально-психологічного напруження працівників,

-реструктуризацію шляхом оптимізації кількості персоналу, переміщення чи звільнення їх надлишкової кількості;

-максимальне збереження на підприємстві працівників, котрі мають високу цінність для підприємства, компетентності яких є інтелектуальним ресурсом підприємства;

- соціальне забезпечення звільненого персоналу;

- впровадження кадрового маркетингу шляхом пошуку нових співробітників, екстенсивні та інтенсивні параметри яких відповідають цілям антикризової програми підприємства.

Характерними різновидами оцінки і мотивації персоналу в умовах кризи є реактивна, коли управлінці підприємства контролюють симптоми кризових явищ і реалізують заходи щодо локалізації кризових явищ; - авантюристична, коли управлінці підприємства не здійснюють якісний аналіз розвитку кризових явищ та прогноз їх розвитку; превентивна, коли управлінці підприємства здійснюють низку попереджувальних заходів внаслідок попереднього прогнозу розвитку кризи; пасивна, коли не розробляється деталізований алгоритм дій по відношенню до персоналу.

На сьогодні сформувалися декілька управлінських підходів до підприємств, що перебувають в кризі:

- скорочення кількості працівників,
- ліквідація структурних підрозділів;
- залучення професіоналів, котрі змогли б сформувати базис кадрового потенціалу.

Очевидно, що в умовах кризи оцінка та мотивація персоналу може бути як ефективною, так і неефективною. Ефективне проведення оцінки і мотивації персоналу передбачає скорочення рівнів управління, а не робочих місць, гнучкість у прийнятті управлінських рішень; виявлення працівників, наділених лідерськими якостями; підтримка фахового зростання персоналу. При неефективній системі оцінки і мотивації персоналу на практиці, як правило, "надаються неоплатні відпустки працівникам, що часто призводить до погіршення соціально-психологічної атмосфери та зниження продуктивності праці; порушується технологічний процес через значне скорочення персоналу; призначення на вивільнені робочі місця працівників, які залишилися при скороченні, часто викликають лише короткостроковий ефект, оскільки хоч працівники і мають високу внутрішню мотивацію праці, це викликає стрес на новому робочому місці, заохочується добровільне звільнення персоналу, результатом чого є ризик втратити кваліфіковані кадри, без яких організація не може нормально функціонувати; введення суворої звітності перед менеджерами організації веде до відчуження працівників від розроблення і реалізації плану виведення організації з кризи та зниження мотивації до праці" [48].

Оцінка та мотивація персоналу включається не тільки у загальну стратегію антикризових дій, але й визначає перспективи в умовах впливу екзогенного середовища, що дає змогу мінімізувати негативний вплив кризи.

Оцінка та мотивація персоналу проявляється як комплекс взаємопов`язаних елементів й компонентів, які посилюють антикризові дії щодо забезпечення економічної стійкості підприємства.

Таким чином, оцінка та мотивація персоналу можуть стати частиною системою оптимального варіанту протидії впливу кризи. Оцінку та мотивацію персоналу в умовах несприятливого впливу екзогенного середовища доцільно розглядати як пошук і подальше збереження найбільш прибуткових сфер діяльності підприємства за допомогою оптимізації людських ресурсів.

Повноцінне функціонування підприємства апріорі передбачає можливість повної реалізації персоналом власного потенціалу. При цьому ключовою метою оцінки і мотивації персоналу є забезпечення організаційної, адаптивної, оптимізаційної функцій підприємства. Тому основними принципами оцінки і мотивації персоналу в умовах кризових явищ є:

- прогнозованості за допомогою котрого реалізується моделювання остаточних результатів,
- часового обмеження, що передбачає швидке реагування на кризовий процес,
- цілеспрямованості, який націлюється на досягнення стійкості підприємства,
- компетентності, який обумовлює високі професійні вимоги до персоналу.

Загалом управління персоналом в умовах кризи передбачає процес адаптації підприємства до турбулентного середовища його функціонування. Складність цього процесу безумовно матиме множину варіантів його реалізації (див. табл.1.1).

У цілому оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює етапи щодо планування кадрових антикризових заходів, зменшення витрат на персонал, створення управлінської антикризової команди та оперативних груп, посилення готовності працівників до діяльності в умовах кризових ситуацій.

Таблиця 1.1

Класифікація видів адаптації організації
в контексті реалізації антикризових заходів

Ознака	Вид адаптації	Характер особливості прояву
За оформленням мети і предмету адаптації	Приватна адаптація	Розглядаються окремі чинники без їх взаємного узгодження; не потребує докорінної перебудови існуючої схеми функціонування організації
	Системна адаптація	Розглядається в сукупності всі чинники, що впливають на реалізацію стратегії фінансової незалежності;потребує зміни існуючого підходу у розв'язанні проблем, пере визначення пріоритетів, встановлення нових взаємозв'язків, перепланування операцій
За ступенем локалізації місця і об'єкта адаптації (локальна адаптація і її типи)	Проблемна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – формалізована проблема, отже, даний «подразник» необхідно нейтралізувати, усунути або пристосуватися до нього
	Комплексна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – сам її об'єкт, розв'язання адаптації лежить в області реінжинірингу, зокрема, пов'язане з процесами структурної реорганізації
	Результативна адаптація	«Ініціатор» процесу адаптації – продукт виробництва пропонований на ринку суб'єктом господарювання отже,необхідні зміни в умовах внутрішнього середовища для отримування очікуваного рівня результатів на виході виробничої системи

Примітка. Складено самостійно

Найважливішими правилами роботи з працівниками при нівелюванні кризової ситуації є:

- підтримка діючих освітніх програм;
- децентралізація управлінської структури через делегування частини повноважень,
- максимальна гнучкість при прийнятті управлінських рішень;
- відмова від масштабних скорочень персоналу, натомість скорочення кількості організаційних рівнів, а не робочих місць;
- періодично оцінка персоналу;

- навчання працівників, котрі володіють якостями лідерів.

Загалом "реалізація антикризових заходів управління персоналом передбачає можливість кількох варіантів дій: або використати період кризи як своєрідний виклик стати краще, або сконцентруватися на негативних проявах кризи, втрачаючи при цьому кадровий потенціал та власні ринкові позиції" [10].

Висновки до розділу 1

Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює комплекс цілеспрямованих управлінських дій, націлених на створення повноцінних умов для повного використання та розвитку кадрів підприємства.

Оцінка та мотивація персоналу включається не тільки у загальну стратегію антикризових дій, але й визначає перспективи в умовах впливу екзогенного середовища, що дає змогу мінімізувати негативний вплив кризи.

Оцінка та мотивація персоналу можуть стати частиною системою оптимального варіанту протидії впливу кризи. Оцінку та мотивацію персоналу в умовах несприятливого впливу екзогенного середовища доцільно розглядати як пошук і подальше збереження найбільш прибуткових сфер діяльності підприємства за допомогою оптимізації людських ресурсів.

У цілому оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює етапи щодо планування кадрових антикризових заходів, зменшення витрат на персонал, створення управлінської антикризової команди та оперативних груп, посилення готовності працівників до діяльності в умовах кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Дослідження специфіки функціонування досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Технології смаку" є юридичною особою, статутний фонд якого створений за рахунок вкладів співвласників і є їхньою власністю. Статут товариства затверджено протоколом загальних зборів учасників 30.11.2001р. та зареєстровано Тернопільською районною Державною адміністрацією в реєстрі суб'єктів підприємницької діяльності. Діяльність ТОВ "Технології смаку" здійснюється відповідно до законодавства України та статуту.

ТОВ "Технології смаку" має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням, штампи, фірмовий знак, екологічний паспорт та інші реквізити.

Товариство відповідає за зобов'язаннями власним майном, на яке згідно законодавства може бути звернуто стягнення. Співласники товариства відповідають за зобов'язаннями ТОВ "Технології смаку" тільки в межах власних вкладів до його статутного фонду.

Підприємницьким завданням ТОВ "Технології смаку" є забезпечення м'ясопереробних цехів всім необхідним (крім сировини - м'ясо, сало) для їх безперебійного повноцінного функціонування. Покупцями ТОВ "Технології смаку" є малі підприємства, цехи, великі комбінатів по виготовленню м'ясних виробів. Зараз підприємство диверсифікує власну діяльність у сферу друкарських послуг.

ТОВ "Технології смаку" надається широкий спектр товарів та послуг, спираючись на співпрацю з надійними партнерами:

1. "Ковбасні оболонки зарубіжних та вітчизняних виробників;
2. Друк на ковбасній оболонці;
3. Розробка дизайну етикеток;
4. Друк етикеток;

5. Розробка макетів кліше;

6. Сучасне обладнання, гарантія та сервісне обслуговування;

7. Обладнання, що було у використанні;

8. Спеції, функціональні та смакові добавки для м’ясної промисловості;

9. Консультації професійних технологів;

10. Функціональні добавки для хлібопекарського та кондитерського виробництва;

11. Пакувальні матеріали;

12. Розхідні матеріали" [45].

За період діяльності налагоджено тісні звязки із вітчизняними і зарубіжними партнерами – постачальниками та покупцями продукції. ТОВ "Технології смаку" є офіційними представниками низки великих вітчизняних і зарубіжних фірм. Так по обладнанню - представляє білоруську фірму "Компо", польське підприємство "Карпович"; по спеціям і добавкам, ароматизаторам – німецькі фірми "Рапс", "Ванхеес", "Макс-Мід", українські – "Альпі-Україна", "Біарс", "Снорк", "Євромікстехнолоджіс", польську компанію "Шарман", ізраїльську компанію "Фрутаром"; по оболонці – українських виробників "Пенто-Пак", "Полі-пак", "Білкозин", полький завод «Фабіос».

Аналізуючи внутрішні сторони діяльності ТОВ «Технології смаку» нами були виділені такі його сильні сторони діяльності:

- товариство має декілька відділів, де є широкий вибір товару (більшість подібних підприємств є вузькоспеціалізованими), що дозволяє розширювати базу клієнтів (наприклад, часто супутні товари закупляють забійні, кондитерські цехи, одноразові покупці);
- участь у спеціалізованих виставках;
- можливість доставка товару клієнту;
- дружній, згуртований колектив.

Слабкими сторонами діяльності ТОВ «Технології смаку» є недостатня кількість висококваліфікованих працівників та й загалом мала кількість працюючих, що призводить до нечіткої організаційної структури та частого об'єднання професійних обов'язків (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1

Штатний розпис ТОВ «Технології смаку»

N з/п	**Посада**	**Код класифі-катора професій**	**Кількість штатних одиниць**	**Посадові оклади, грн. (на 1 штатну одиницю)**	**Місячний фонд заробітної плати, грн.**
1	Директор	1210.1	1	6500	6500
2	Головний бухгалтер	1231	1	6300	6300
3	Бухгалтер	3433	2	6200	12400
4	Помічник керівника підприємства	3436,1	1	6100	6100
5	Менеджер (управитель) з адмістративної діяльності	1475,4	1	6100	6100
6	Технолог (видавничо-поліграфічне виробництво)	2149.2	1	6300	6300
7	Менеджер (управитель) зі збуту	1475.4	**2**	6100	12200
8	Дизайнер (художник-конструктор)	2452,2	**1**	6100	6100
9	Завідувач складу	1226.2	1	6100	6100
10	Завідувач виробництва	1225	1	6300	6300
11	Друкар флексографічного друкування	8251	2	6100	12200
12	Друкар флексографічного друкування (помічник)	8251	2,5	6100	15250
13	Оператор друкарського устаткування	8251	1	6100	6100
14	Оператор цифрового друкування	8251	1	6100	6100
15	Оператор електронного складання та верстання	8251	1	6100	6100
	УСЬОГО:		**19,5**		**120150,0**

Примітка. Складено на основі [45]

На чолі всієї ТОВ «Технології смаку» стоїть генеральний директор, який вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, представляє інтереси товариства у зовнішньому середовищі. Також він розпоряджається в межах наданому йому права майном, укладає договори,

в тому числі по найму працівників, видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність товариства, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження коштами.

У підпорядкуванні директора знаходяться всі керівники груп розписані в структурі, з якими він обговорює питання що стосується управління персоналом на щотижневій або щомісячній нараді. Відповідно весь менеджент здійснюється через делегування генеральним директором нижче стоячим керівникам.

Кожен із працівників має посадову інструкцію, де зазначені його професійні обов’язки, коротке функціональне наповнення яких подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Функціональні обов’язки працівників ТОВ «Технології смаку»

Посади працівників	**Функції (види діяльності працівників)**
Директор	Здійснює загальне керівництво.
Помічник директора	Акумулює інформацію, яка надходить до директора
Офіс-менеджер	Організаційне та документаційне забезпечення управлінської діяльності.
Головний бухгалтер	Управляє процесом бухгалтерського обліку, фінансово-кредитної діяльності.
Керівник відділу збуту	Управляє процесом збуту та контролює розширення його ринку.
Менеджер з адміністративної діяльності	Управляє процесом постачання та збуту відділу.
Дизайнер	Створення макетів етикеток
Технолог харчової промисловост	Впровадження технологій, контроль за новими впровадженнями в рецептури.
Бухгалтер - касир	Ведення каси, відповідальний за рух готівкових коштів
Завідуючий складом	Ведення обліку товару на складі.
Друкар	Здійснює друк
Помічник друкаря	Допомагає друкарю
Оператор післядрукарського обладнання	Здійснює післядрукарські послуги

Примітка. Складено на основі [45]

ТОВ «Технології смаку» має декілька відділів, кожен з яких викнує низку завдань:

- відділ обладнання – продаж нового та користованого обладнання; встановлення, налагодження та забезпечення гарантійного обслуговування;
- відділ спецій та функціональних добавок для ковбасного виробництва;
- відділ добавок та інгредієнтів до хлібопекарського та кондитерського виробництва;
- відділ оболонок (натуральні, колагенові, поліамідні);
- відділ друку;
- відділ супутніх товарів (спеціалізовані ножі, фартухи, одяг, ящики тощо).

Структурні підрозділи ТОВ «Технології смаку» між собою активно взаємодіють, однак часто дублюють функції один одного, наприклад відділ дизайну входив до відділу збуту, й фактично відділ працював самостійно й деякі речі робились без відома керівництва, що негативно вплинуло на діяльність товариства.

Комунікація між відділами на підприємстві поставлена грамотно, вона є швидкою та зручною. У структурних підрозділах є конкретні працівники, які відповідають за комунікацію та вирішення проблем спільно з директором. Є розроблені інструкції, куди звертатись при певних обставинах. Всі напрацювання детально нотуються, робляться висновки, та розповсюджуються між відділами, або накопичують в одному відділі, якщо не має необхідності її розповсюджувати.

Офісні працівники ТОВ «Технології смаку» мають облаштовані робочі місця всім необхідним, в кожного є маркований особистий стіл із стандартним набором канцтоварів, особистий комп'ютер, офісне крісло. Кожен працівник, що працює за компютером зобовязаний кожну годину робити паузу в 5 хвилин для відпочинку очей. По всюди розставлені вогнегасники, описані схеми приміщень, розставленні вказівники для швидкого зорієнтування у приміщеннях.

При вході на виробництва відвідувачів консультують по техніці безпеки, після чого відвідувач розписується в зошиті техніки безпеки і вказає причину перебування, після чого видають бахіли та спецодяг. Для підтримки безпеки у ТОВ «Технології смаку» на підлозі поклеєні червоні розмежовувачі за які заборонено ходити.

Структура виробництва ТОВ «Технології смаку» охоплює такі відділи та обладнання:

- відділ флексографічногодруку: друкарська машина «Focus» та друкарська машина «Сігма»,
- відділ цифрового друку: друкарськ машина «HP», лакувально-висікальна машина «GM»,
- відділ шовкотрафаретного друку: друкарська машинка «Gallus», світильна станція,
- відділ післядрукарського обладнання: машина гарячого тиснення, перемотувально-порізочна машина,
- відділ гофрації ковбасної оболонки,
- відділ ремонту.

У ТОВ "Технології смаку" розробляється т. зв. нульова ціна, в яку враховані всі витрати підприємства, включаючи можливі відходи, та ризики. Ця ціна розраховується фінансовим відділом та затверджується генеральним директором. Ціни подаються в відділ збуту, менеджер, пропонуючи клієнту продукт, продає його дорожче цієї нульової ціни. Також на підприємстві включена градація цін для клієнтів, які замовляють великі тиражі, тобто чим більший тираж, тим менша ціна. Також підприємством прораховані мінімальні тиражі, які можна допускати на виробництво.

В кінці 2019 року ТОВ «Технології смаку» інвестувала в розширення виробницва, купівлею двох нових друкарських машин а саме, цифрову лінійну друкарську машину «HP INDIGO» (яка на сьогодні вважається найякіснішою в сфері друку в світі) а також шовкотрафаретну лінійну

машину «Gallus».Розширилось й виробниче приміщення, підприємство купило великий ангар, де розсташовані всі виробничі потужності та склади.

Також був підписаний договір з найбільшим виробником ковбасної оболонки «Fibran». Однак інвестиція виявилась не дуже вдалою, оскільки після великого вливання коштів, через карантин більша частина клієнтів ТОВ «Технології смаку» знизила свої виробничі потужності, деякі продукти були зняті з виробництва, а пошук нових клієнтів був не можливий через пандемію. Це суттєво знизило доходи ТОВ «Технології смаку».

У перспективі для оновлення та розширення діяльності керівництво затвердило нову структуру, де значно розширена і збільшена кількість структурних підрозділів (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3

Перспективний проект організаційної структури

ТОВ «Технології смаку»

Структурний елемент	**Складові елементи**
1	
Генерального директор	Асистент Генерального директора
Департамент виробництва	Відділ цифрового друку; Відділ Флексографічного друку; Відділ Шовкотрафаретного друку Відділ після друкарського обладнання Відділ ремонту Гофрація
Департамент закупівель	Відділ закупівель ЗЕД; Відділ внутрішніх закупівель
Адміністративно-господарський департамент	Відділ ІТ
Департамент логістики	Склад Транспортний відділ
Департамент маркетингу	Відділ Ретейл маркетингу Відділ Інтернет маркетингу Відділ маркетингової аналітики Відділ продуктивного маркетингу Відділ реклами та «PR»

1	2
Департамент продаж	Відділ прямих продаж Відділ оптових продаж Відділ дистриб'юції прямих продаж; Відділ головного технолога
Департамент управління персоналом	Відділ кадрового діловодства Відділ рекрутингу Відділ розвитку персоналу
Департамент дизайну	Відділ розробки дизайну Відділ підготовки до друку Творчий відділ
Фінансовий департамент	Бухгалтерія Економічний відділ Юридичний відділ

Примітка. Складено на основі [45]

У самому найближчому часі підприємство планує розширювати відділ збуту, додати посаду клієнт-менеджера, збільшити кількість менеджерів для пошуку клієнтів, оскільки підприємство розширює спектр своїх послуг в друкарській сфері. Також підприємство планує створити відділ маркетингу.

Планування продаж в ТОВ «Технології смаку» здійснюється на основі:

- аналізу продаж попереднього періоду (в кількісному вимірі та у гривнях),
- аналізу ринку і зовнішнього середовища для вироблення політики ціноутворення,
- аналіз прибутковості по кожному відділу,
- формування бюджету витрат на продажі (витрати на відрядні, телефонні розмови тощо). Це дає змогу проаналізувати як збільшення об'ємів продаж впливає на збільшення витрат.

На основі цих показників формується стратегія поведінки товариства, яка реалізується через визначення пріоритетних груп товарів та формування річного, квартального та місячного плану продаж.

2.2 Аналіз форм участі працівників у процесі виробничої діяльності

На даний час основними проблемами оцінки і мотивації праці працівників є:

1) недостатня адаптивність процедури формування оплати праці, її нездатність швидко реагувати на зміни в ефективності та якості діяльності окремого працівника;

2) відсутність оцінки або часто субєктивність оцінки індивідуальних професійних показників працівників;

3) негативне ставлення працівників до розміру оплати їх діяльності і до застосовуваної системи оплати.

На ТОВ «Технології смаку» діє система оцінювання виконаних робіт, і обов'язковим є визначення частки браку по кожному виду робіт (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Індивідуальні показники якості роботи базових професій працівників у ТОВ «Технології смаку»

Професії	Показники	Середнє значення у %
технолог	Кількість часу, що припадає на виправлення браку з вини працівника	15%
друкар	Число претензій з приводу: - неправильно встановленого обладнання; - несвоєчасно виконаної роботи.	 13% 20%
оператор	Число претензій з приводу: - некомплектна доставка деталей; - доставка технічно несправних деталей.	 10% 15%
дизайнер	Частка втрати часу через помилки в програмах	13%

Примітка. Складено самостійно

Також у ТОВ «Технології смаку» практикується оплата невідпрацьованого часу (щорічна відпустка, інші види оплачуваної

відпустки). До пріоритетних напрямів мотивації ТОВ «Технології смаку» є регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Щодо надання додаткового вільного часу, цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їхнім дробленням на певні частини (наприклад можливість надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

У ТОВ «Технології смаку» створено довідник співробітника – це брошура, яка містить основну інформацію про організацію, у якій працює працівник. Видання такого довідника має ряд наступних цілей: довести персоналу ТОВ «Технології смаку» базові цінності товариства, стратегію розвитку та короткотривалі цілі; надати довідкову інформацію з різних аспектів розвитку товариства; інформувати персонал про те, що підприємство чекає від них і які зобов'язання воно бере на себе.

Інколи ТОВ «Технології смаку» бере на себе відшкодування вартості професійного навчання своїх працівників (включаючи плату за навчання та інші виплати за послуги інструкторів), вартість робочого одягу.

Перераховані форми мотиваційних інструментів, які запроваджені на підприємстві, можна віднести до мотивуючих факторів, котрі змушують працювати інтенсивніше. Розвиток трудового колективу здійснюється в напрямку досягнення двох цілей: підвищення добробуту (якості трудового життя) працівників за рахунок різних факторів; ріст трудової віддачі (підвищення продуктивності) працівників за рахунок розвитку мотивуючих факторів.

Розглянемо форми участі працівників ТОВ «Технології смаку» у діяльності підприємства. Варто зазначити, що кожен працівник робить свій внесок в процесі діяльності ТОВ «Технології смаку» в міру своїх компетентностей, професійних навичок, обов'язків. Згідно цього на підприємстві розроблено посадові інструкції для працівників, які складені для конкретизації обов'язків працівника і є офіційним документом. Коли

особа влаштовується на роботу директор ТОВ «Технології смаку» ознайомлює його з посадовою інструкцією, яка описує вимоги та обов'язки тої посади на яку вон претендує. Якщо всі аспекти інструкції задовольняють працівника, тоді з ним укладається трудова угода і затверджується посадова інструкція.

Директор і засновник підприємства ТОВ «Технології смаку» є однією особою, в обов'язки якого входить: набирати штат підприємства, обирати сферу діяльності підприємства, приймати рішення, що стосуються зовнішньо економічної діяльності підприємства, розподіляти чистий прибуток, діяти від імені підприємства і представляти його інтереси у відносинах з іншими юридичними особами, укладати договори, угоди, видавати укази та вказівки, відповідає за зберігання круглої печатки та штампу підприємства. Директор зацікавлений в отриманні прибутку. Його отримують, якщо матеріальні і трудові ресурси на кожній стадії виробництва будуть використовуватися більш інтенсивно.

Менеджер з адмістративної діяльності ТОВ «Технології смаку» організовує правильну роботу всіх відділів товариства, здійснює нагляд за будівництвом, укладання з клієнтами різного виду контрактів, здійснює раціональне використання капітальних вкладень, здійснює контроль за виконанням договірних зобов'язань, своєчасним введенням в експлуатацію об'єктів за якістю будівельних робіт, узгоджує з державними установами питання пов'язані з узаконенням та реєстрації устаткування, проводить роботу, щодо створення безпечних умов праці, стежить за раціоналізацією режимів праці та відпочинку, займається впровадженням гнучких графіків роботи.

Таким чином, формально управління та контроль за діяльністю ТОВ «Технології смаку» здійснює засновник-власник підприємства. Він має можливість впливати на рішення працівників підприємства через право голосу на загальних зборах. На нижчому рівні керівництво діяльністю підприємством здійснюється заступником директора.

Для забезпечення комплексності та повноти аналізу форм участі працівників ТОВ «Технології смаку» в процесі їх виробничої діяльності було проведено їх анкетування з метою виявлення цінностей – мотиваторів організаційної поведінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Цінності – мотиватори поведінки працівників ТОВ «Технології смаку»

Типи цінностей - мотиваторів Порядок цінностей організації, що поділяються більшістю членів колективу	**Цінності, що мотивують трудову активність працівника %**	**Цінності, що мотивують відданість колективу, почуття гордості за належність до нього %**	**Цінності, що мотивують життєву самореалізацію %**
Працелюбність	86	-	-
Компетентність, професіоналізм	75	-	-
Відповідальність за виконання своїх обов'язків	93	-	-
Дисциплінованість	79	-	-
Ініціатива і творчість в роботі	-	-	36
Відданість праці	93	-	-
Законність дій	75	-	-
Прозорість відкритість	64	64	-
Неформальний тип відносин з колегами	-	36	-
Врахування порад колег щодо виконання тих чи інших завдань, організації роботи тощо	-	57	-
Культура спілкування	-	64	-
Готовність іти на компроміс	-	21	-
Повага до оточуючих	-	64	-
Відданість своїй організації і підтримка її іміджу	-	75	-
Дбайливе відношення до наданих ресурсів	75	-	-
Самоосвіта	-	-	64
Турбота про власний імідж	-	-	57
Взаємодопомога колегам при вирішенні спільних питань	-	64	-
Дотримання вимог конфіденційності	93	-	-
Довіра до співробітників	-	21	-

Примітка. Складено самостійно

Ефект від раціонального формування та більш інтенсивного використання виробничого потенціалу в повному обсязі віднесений на користь керівництва – його вплив знаходить свій відбиток у збільшенні чи зменшенні чистого прибутку товариства (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності ТОВ «Технології смаку»

Показник	2020 р. тис.грн.	2019 р. тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	17 262,8	4 990,4
Інші операційні доходи	32,3	208,7
Разом доходи	17 295,1	5 199,1
Собівартість реалізованої продукції	13 694,1	4 482,8
Інші операційні витрати	499,2	260,2
Інші витрати	2 032,0	51,9
Разом витрати	16 225,3	4 794,9
Фінансовий результат до оподаткування	1 069,8	404,2
Податок на прибуток	192,5	51,0
Чистий прибуток	877,3	353,2

Примітка. Складено на основі [45]

У ТОВ «Технології смаку» доцільним з частини прибутку в межах участі працівників буде сформувати так званий стабілізаційний фонд товариства, який витрачатися як на поточні, так і перспективні заходи та слугуватиме своєрідним компенсатором для працівників у разі погіршення роботи товариства. Так, при зменшенні обсягів виконуваних робіт частина працівників вивільняються, переводиться на скорочений робочий тиждень, відправляється в неоплачувану відпустку, що призводить до фактичного зменшення фонду заробітної плати. Тому з метою пом’якшення негативних явищ частина додаткових виплат працівникам в період стабільної роботи підприємства за рішенням керівництва може бути зарезервована у стабілізаційному фонді.

2.3 Комплексна оцінка діючого механізму мотивації праці

Інструментарій мотиваційного механізму уможливлює поєднання в єдине цілі та результати, щоб на практиці реалізовувати цілоспрямовану мотивацію високопродуктивності праці персоналу. Головним елементом цього механізму є оцінка праці, відповідно до якої організовується система мотивації. Важливо, щоб ця оцінка була об'єктивною.

Оцінка результатів праці працівників ТОВ «Технології смаку» через оцінку якості та обсягу виконаних робіт чи завдань прямо пов´язує діяльність працівників з кінцевими цілями товариства щодо обсягу постачання до певного терміну замовленого клієнтом товару, які відповідають визначеному стандарту якості. Усі згадані параметри виконаних робіт організації прямо і безсередньо зумовлюються відповідними параметрами праці усіх працівників процесу виготовлення цієї продукції.

У підприємстві ТОВ «Технології смаку» існує система розподілу частини колективно зароблених коштів на оплату праці і преміювання. Особливість цього механізму полягає в його демократичності та об’єктивності.

На друкарській дільниці ТОВ «Технології смаку» на якій працює 11 чоловік була використана оцінка праці як інструмент дольового розподілу преміального фонду між працівниками за один місяць. Відповідно до цього критерію було визначено три частини преміального фонду: для заохочення адміністративного персоналу, робітників і допоміжного персоналу. Кожен працівник підприємства, впродовж місяця записував в оцінковий лист усі виконані ним завдання, попередньо оформивши їх закінчені роботи. Працівниками були визначені трудові витрати на виконання робіт, своєчасність їх виконання, години затримки робіт і години втрат робочого часу в споживача. Уся ця робота проводилася під контролем колег.

Наприкінці місяця був зроблений розрахунок результатів праці, де враховувалися індикатори кількості й якості праці; результативність індивідуальної праці, результативність діяльності товариства, де критерієм був вибраний прибуток (цей показник єдиний для кожного працівника дільниці, окрім тих, що запізнювалися на роботу або раніше відходив з роботи і тих, хто перебував на лікарняному листі) оцінка результатів праці, а також розмір премії.

За підсумками роботи кожний побачив, щоб отримати більшу премію, треба працювати з повною віддачею, зменшувати корисний час на виконання робіт, економити кожну хвилину, не припускати браку, неякісного виконання робіт, прагнути до того, щоб індекси кількості і якості праці дорівнювали одиниці, щоб весь час, час витрачений на виконання робіт, був корисним, збільшувати ефективність праці, вивільняючи робочий час для виконання додаткових завдань, економити матеріали порівняно з нормами, намагатися, аби корисний ефект праці був позитивним.

Варто зазначити, що кожний учасник цього процесу протягом місяця чітко виконував заплановані і незаплановані роботи, було менше претензій до якості роботи і запізнень на роботу, дехто навіть відмовився від паління, намагався у визначений термін виконати завдання, раціонально використовував робочий час. Деякі працівники внесли пропозиції стосовно покращення роботи, вдосконалення фаху. Керівництво ТОВ "Технології смаку" побачило, що результат апробації запропонованого інструменту мотиваційного механізму може допомогти переглянути низку робіт, при цьому вилучити зайві, та розбити чіткі норми розцінок.

Особливістю даного підходу мотиваційного механізму є саме цілеспрямована мотивація праці, котра, як підсумок, спрямована на кінцеві результати діяльності підприємства, а також індивідуальні роботи кожного працівника на підприємстві.

Також в діяльності ТОВ «Технології смаку» набуло поширення застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання персоналу. Позиції будь-якої організації на ринку значною мірою залежать від того, як використовується творчий потенціал кожного працівника. Ці підходи, зокрема, передбачали впровадження в практику:

- програму гуманізації праці;
- програму професійно кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- введення нетрадиційних методів матеріального стимулювання;
- програми широкого залучення працівників до управління виробництвом.

Практичні заходи щодо задіяння нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо повязані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, тепер є основною ланкою нематеріальної мотивації, що використовується у ТОВ «Технології смаку».

В рамках проведеного нами було поставлено запитання працівникам щодо визначального впливу певного елемента організаційної структури підприємства ТОВ «Технології смаку» щодо мотивації їх праці. На вибір були запропоновані наступні можливі варіанти відповідей: директор; заступник директора; керівники структурних підрозділів; особисто працівник (рис. 2.4).

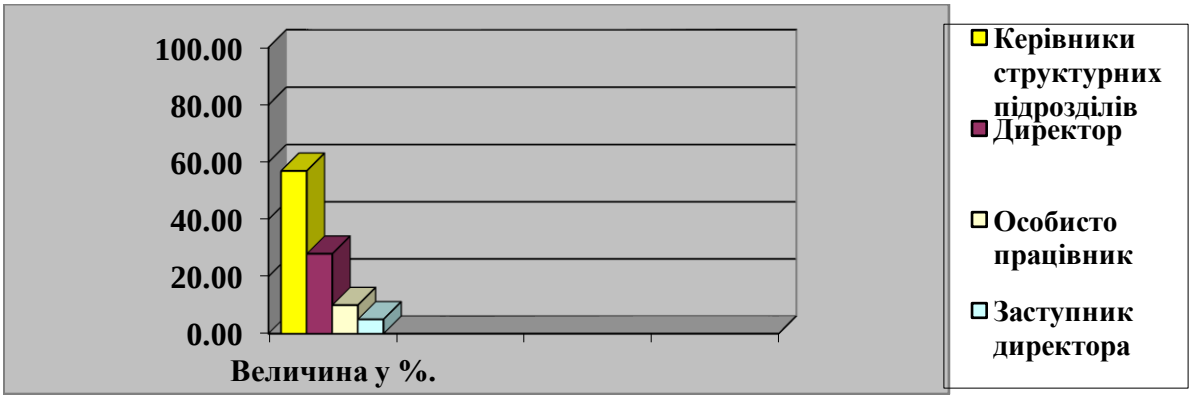

Рис 2.1. Визначення пріоритетних елементів впливу на мотивацію

Примітка. Складено самостійно

Результати опитування засвідчили, що пріоритетний вплив мають, насамперед, керівники структурних підрозділів, та деяке другорядне значення у цьому механізмі, директор та особисті спонукальні мотиви працівників.

Окрім, цього в рамках, опитування працівників ТОВ «Технології смаку» було поставлене питання, щодо того, які методи мотивації є визначальними для працівників ТОВ «Технології смаку». Працівникам підприємства ТОВ «Технології смаку» також було запропоновані наступні варіанти відповідей: оплата праці; премія; додаткова оплачувана відпустка; отримання вищої кваліфікаційної категорії.

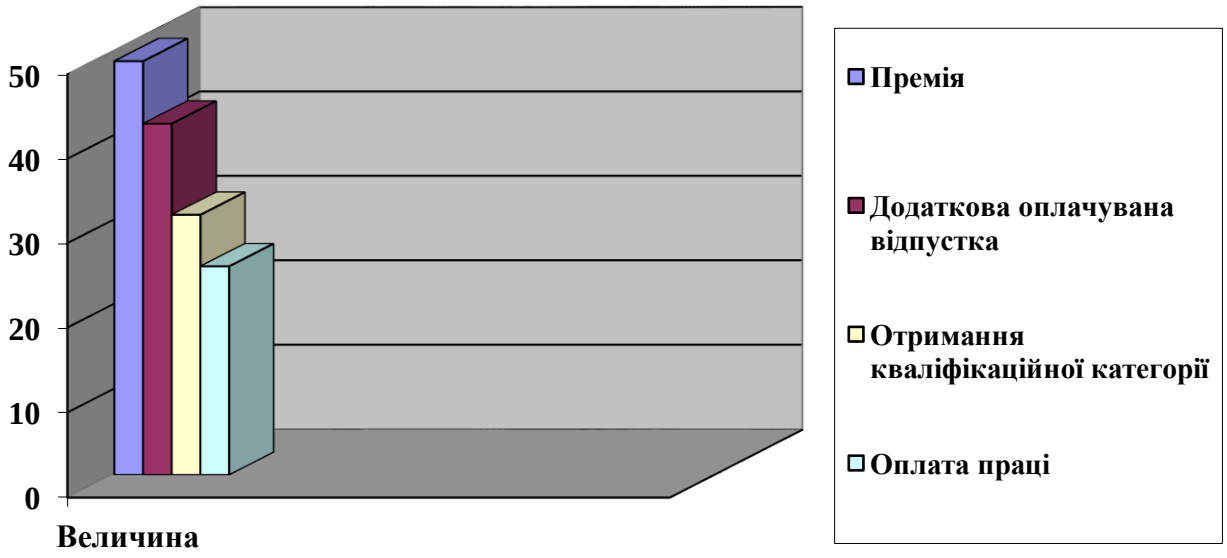

Рис 2.2. Розподіл приорітетних методів мотивації праці у ТОВ «Технології смаку»

Примітка. Складено самостійно

Отримані результати виокремили на приорітетний ієрархічний щабель метод премій та додаткову оплачувану відпустку.

Таким чином діючий мотиваційний механізм у ТОВ «Технології смаку» суттєво залежить від виду потреб, його працівників. Ці ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно

посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Однак складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи направленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися не передбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Значна інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Несприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Практичний досвід ТОВ «Технології смаку» свідчить, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають, однак з досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найкращі результати. Після того, як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуватимуться з потребами людини і цілями підприємства. Адже

людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації, негативний соціально-психологічний клімат в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Висновки до розділу 2

Підприємницьким завданням ТОВ "Технології смаку" є забезпечення м'ясопереробних цехів всім необхідним для їх безперебійного повноцінного функціонування. Покупцями ТОВ "Технології смаку" є малі підприємства, цехи, великі комбінатів по виготовленню м’ясних виробів. Аналізуючи внутрішні сторони діяльності ТОВ «Технології смаку» нами було виявлено, що товариство має декілька відділів, де є широкий вибір товару (більшість подібних підприємств є вузькоспеціалізованими), що дозволяє розширювати базу клієнтів. На ТОВ «Технології смаку» діє система оцінювання виконаних робіт, і обов’язковим є визначення частки браку по кожному виду робіт.

Особливістю підходу мотиваційного механізму у ТОВ «Технології смаку» є саме цілеспрямована мотивація праці, котра, як підсумок, спрямована на кінцеві результати діяльності підприємства, а також індивідуальні роботи кожного працівника на підприємстві.

Отримані результати виокремили на приорітетний ієрархічний щабель метод премій та додаткову оплачувану відпустку. Таким чином діючий мотиваційний механізм у ТОВ «Технології смаку» суттєво залежить від виду потреб, його працівників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вдосконалення системи оцінки праці працівників на підприємстві

Оцінка індивідуальної праці містить у собі розробку показників за визначенням вкладу того чи іншого працівника з урахуванням виконання ним своїх професійних обов'язків, оптимальності та якості здійснюваної роботи. Але дефініція мотивація більш широке, адже при однакових розмірах оплати співробітник працюватиме ефективніше там, де для цього сформовані необхідні умови. Тобто усі перераховані організаційні заходи з менеджменту персоналу також можна ототожнювати з методами непрямої мотивації найманих працівників. Таким чином, поняття мотивація не обмежується заходами нематеріального й матеріального заохочення, а отде повинна розглядати більш широки обсяг питань.

Базовим принципом організації системи оцінювання та мотивації у діяльності підприємницького сектору в нинішніх умовах має стати метод індивідуалізації грошової винагороди працівників, виходячи з кінцевих результатів роботи. Але індивідуалізація грошової винагороди працівників повинна реалізовуватися не на основі ситуаційних рішень керівництва і відсутності певних регламентацій в цій сфері, а на базі системності й чіткого визначенння на базі оптимальної оцінки співробітників, їх фахових обов'язків та результатів роботи.

Тому, по-перше, потрібно для кожного працівника скласти чіткий опис його функцій. При зарахуванні на роботу майбутній працівник має ознайомитись з переліком його посадових обов'язків та функцій. Відповідно, це забезпечить деталізовані вимоги менеджменту до того чи іншого працівника, а він у свою чергу буде розуміти, що від нього вимагається при виконанні його фахових функцій. На базі фахових обов'язків потрібно визначити відповідну групу оплати, а в подальшому на

підставі періодичної оцінки його праці прийняти рішення щодо підвищення оплати, залучення до прибутків та фаховому зростанні.

З іншої позиції, роботодавець при окресленні кола питань мотивації своїх працівників має враховувати ситуацію на ринку, тому що "в багатьох випадках рівень оплати працівників встановлюється з поправкою на дефіцитність даної спеціальності на ринку праці або, навпаки, з урахуванням надлишку робочої сили з даного фаху. Окрім того, з метою утримання висококваліфікованих фахівців необхідно враховувати оплату на конкуруючих фірмах з даної спеціальності. На наш погляд, необхідно передбачити в системі мотивації персоналу кілька підсистем для стимулювання різних категорій персоналу" [12].

Для дієвості матеріальних заходів системи мотивації співробітників, необхідно, щоб їх дохід формувався з двох основних складових: базової оплати та колективної премії. При цьому оцінка праці працівників може проводитися за такими напрямками:

− оцінка результатів роботи - оцінюється якість виконання професійних обов'язків: досягнення поставлених цілей, виконання планів робіт (терміни, якість),.

− оцінка фаховості - визначається рівень кваліфікації співробітника (навички, знання, досвід), а потім він може бути зіставлений з еталоном.

Еталоном можуть бути як вимоги посади, займаної працівником у певний момент, так і вимоги посади, на яку особа претендує.

При оцінці особистісних якостей доцільно визначати основні якості працівника як особистості, згодом отриманий психологічний портрет порівнювати з еталоном (низкою професійно-важливих якостей). Окрім того, цим визначатиметься мотиваційна сфера працівника, а одержана інформація дозволить визначити, наскільки працівник відповідає організаційній культурі підприємства.

Оцінка персоналу організації несе в собі кілька важливих функцій і виконує ряд завдань, насамперед:

- "оцінку робочих місць та посад за показниками, що визначає складність праці на даному робочому місці або посаді, з метою встановлення розряду і групи оплати по даній посаді;
- оцінку професійних якостей і знань найманого працівника, який займає певну посаду з метою вирішення підприємцем питання про індивідуальну коректування заробітної плати цього працівника в межах цієї групи оплати;
- оцінку ефективності та якості виконаної роботи за підсумками певного періоду часу або по закінченні заданого обсягу робіт з метою вирішення питання про відповідність займаній посаді, підвищення на посаді і групі оплати" [2].

Основними завданнями оцінки працівників, на нашу думку повинні стати:

- вирішення питання про індивідуалізації оплати плати конкретного працівника;
- мотивація персоналу в напрямку ефективного та якісного виконання професійних обов'язків;
- розподіл робочих місць і посад за розрядом і групам оплати;
- вирішення питання про підготовку та перепідготовку кадрів;
- вирішення питання про відповідність співробітників займаної посади та їх просування по службі, пониження або звільнення.

При цьому оцінка повинна включати систему індикаторів, які відображають якісні та кількісні характеристики за предметами оцінки. Комплекс оціночних індикаторів повинна задовольняти певним вимогам, а саме: об'єктивності і достовірності; наявність певної мети, що випливає з вимог до вдосконалення управління персоналом та стимулювання працівників; універсальності, тобто застосування її до всіх підрозділах організації та до всіх категорій персоналу; наявність певних стандартів і норм оцінки; наявність якісних та кількісних характеристик

результатів діяльності найманих працівників; наявність певного методу оцінки.

У цьому аспекті варто зауважити, що кожен працівник повинен оцінюватися тільки за тими показниками, які залежать від його трудової діяльності. Пропонована схема процедури оцінки результатів діяльності працівників представлена на рис 3.1.

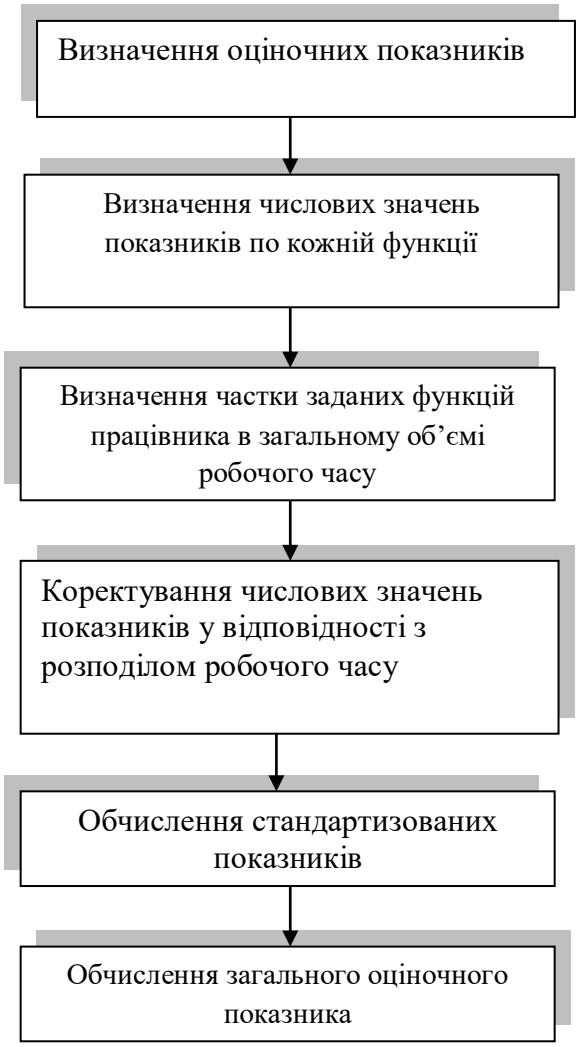

Рис.3.1. Пропонована схема процедури оцінки праці

Примітка. Складено самостійно

Таким чином, нами пропонується, така послідовністьпроцедури оцінки:

− вибір ряду показників, що відповідають меті оцінки. Показники мають бути представлені як в кількісних, так і в інтенсивних параметрах,

− кількісні показники виражаються в числових величинах, а якісні показники можуть бути оцінені в балах, і відповідати суті показника.

У кожному структурному підрозділі оцінка працівників може здійснюватися по різному, що обумовлюється специфікою виконуваної ними діяльності. Але обов'язковим є те, що вона має охопити як оцінку теоретичних знань - наприклад посадових інструкцій, так і практичне виконання робіт. З метою підвищення оцінки, її зміст має бути зрозумілим як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку. процедура оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з фаховою кваліфікацією, наприклад, розподіл обов'язків співробітника за окремими видами діяльності із визначенням їх частки в загальних витратах робочого часу. Особливо це необхідно при оцінці робочих місць та посадових обов'язків працівників. Пояснюється це з тим, що до функцій одного й того самого співробітника можуть входити низка напрямків, що мають різну ступінь складності праці та потребують різного рівня фахових знань і навичок. Так, "функції працівників різних спеціальностей можуть включати роботи, що вимагають високого рівня майстерності та відповідальності, так і прості роботи, які не потребують високої кваліфікації, але передбачають наявність ручної праці. Тому необхідно визначити частки різних робіт у витратах робочого часу та у відповідності з ними вивести середнє значення за даним показником" [5].

На основі середніх значень показників через використання статистичних методів необхідно обчислити стандартизовані показники, які будуть придатні для обчислення узагальнюючого показника. Далі визначається ступінь значимості кожного показника, причому сума значущості всіх показників повинна дорівнювати одиниці.

Значимість показників оцінки робочих місць можна обрахувати методом експертних оцінок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Анкета для визначення значущості показників оцінки робочих місць по робочих спеціальностях

Показники оцінки робочих місць	Складність виконуваних робіт	Можливість появи нестандартних ситуацій	Рівень відповідальності	Напруженість робочого процесу	Сума шифрів по рядках
Складність виконуваних робіт	1	2	1	2	6
Можливість появи нестандартних ситуацій	0	1	0	1	2
Рівень відповідальності	1	2	1	2	6
Напруженість праці	0	1	0	1	2
Загальна сума шифрів					16

Таким чином, виходячи з даних табл. 3.1, отримуємо наступні значення, на основі яких можна визначити загальний бал оцінки робочих місць з урахуванням значимості показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати оцінки робочих місць по робочих спеціальностях ТОВ "Технології смаку" з урахуванням значимості показників

№ п/п	Прізвище працівників	Показники				Загальний бал оцінки з урахуванням вартості
		Складність виконуваних робіт	Можливість виникнення нестандартних ситуацій	Рівень відповідальності	Напруженість праці	
1	Кізлик І.Б	3	2	4	5	3,5
2	Цимбалюк М.О	6	1	1	1	2,875
3	Блакита М.С	2	1	3	4	2,5

Продовження таблиці 3.2.

4	Ячник В.П	6	5	6	6	5,875
5	Корінець В.П	3	1	2	1	2,125
6	Федьо А.А	4	5	1	1	2,625
7	Богуцький О.В	6	3	3	4	4,25
8	Данилишин М.І	1	2	5	1	2,625
9	Курницький А.Р	4	6	4	4	4,25
10	Наконечний В.	5	1	1	5	3,0
	Ступінь значимості показників	0,375	0,125	0,375	0,125	

1

Примітка. Складено самостійно

На наш погляд, саме ці отримані показники повинні мати місце базового впливу на оцінку праці у цьому досліджуваному товаристві.

При впровадженні такої системи оцінки доцільно охопити оцінкою всіх працівників. Це потрібно для того, щоб "можна було правильно визначити складність праці будь-якого працівника при встановленні йому розряду оплати та визначити його трудовий внесок з метою подальшого преміювання або участі в прибутках" [5].

Отже, виникає потреба у створенні системи оцінки, заснованої на системі критеріїв та показників для оцінки діяльності персоналу. Система критеріїв та показників повинна бути розділена для трьох груп працівників: керівників, спеціалістів та робітників.

Критерії оцінки поділяються на обов'язкові та додаткові необов'язкові. Обов'язковими критеріями для керівників і фахівців повинні бути наступні: ініціатива застосування знань; сумлінність виконання робіт; готовність до залучення; співробітництво.

Обов'язковими критеріями для працівників повинні бути наступні: дотримання технологічного процесу; якість праці продуктивність і

інтенсивність праці; самостійність; застосування знань і навичок по суміжних професіях.

Система оцінки працівників повинна містити докладний опис критеріїв з оцінкою у балах за кожним з них і таблицю визначення розміру надбавок до заробітної плати в залежності від отриманої суми балів.

У аспекті розробки базових підходів до оцінки ділових якостей і кваліфікації працівників при встановленні розряду оплати нами пропонується розробити кількісні та якісні характеристики по кожному з показників, що будуть враховуватися при оцінці ділових якостей і кваліфікації працівників та вирішенні питання про оплату їх праці.Окрім показників, загальних для всіх категорій працівників - рівень освіти, обсяг спеціальних знань, стаж роботи в даній або аналогічній посаді, а також посади, що дозволяють придбати знання та навички, необхідні для виконання робіт, передбачених по даній посаді, нами рекомендується для кожної групи працівників передбачити свої особливі показники і критерії оцінки. Наприклад, такі показники як ступінь самостійності виконання посадових обов'язків, якість їх виконання та відповідальність за доручену справу, здатність адаптуватися до нової ситуації і застосовувати нові підходи до вирішення виникаючих проблем, а також вміння організувати працю підлеглих, забезпечити керівництво їх роботою, стиль спілкування з підлеглими, реальної здійснюваний масштаб керівництва і т.п. По кожному показнику, що застосовується для оцінки кваліфікації і професійної компетенції працівника, необхідно розробити конкретні критерії, що дозволять характеризувати відповідність працівника пропонованим вимогам. Перелік пропонованих показників для оцінки кваліфікації спеціалістів наведено в табл. 3.3.

Варто зазначити, що подібні показники для оцінки кваліфікації працівників можуть застосовуватися при вирішенні питань оплати праці в для різних організацій різних сфер господарювання та форм власності.

Таблиця 3.3

Пропоновані показники оцінки кваліфікації працюючих

№ п/п	Показники які характеризують кваліфікацію працівника	Категорії працюючих		
		Керівники	Спеціалісти	Інші працівники
1	Освіта			
2	Стаж роботи по спеціальності			
3	Професійна компетентність			
3.1	Знання необхідних нормативних актів які регламентують розвиток галузі			
3.2	Вміння оперативно приймати рішення до для досягнення поставлених цілей			
3.3	Якість закінченої роботи			
3.4	Можливість адаптуватися до нової ситуації і використовувати нові підходи для вирішення виникаючих проблем			
3.5	Своєчасність виконання службових обов'язків, відповідальність за результати роботи			
3.6	Інтенсивність праці			
3.7	Вміння працювати з документами			
3.8	Здатність прогнозувати і планувати, організовувати, координувати, а також контролювати і аналізувати роботу підлеглих			
3.9	Здатність в короткі строки вивчати технічні прилади, які забезпечують підвищення продуктивності праці			
4	Виробнича етика, стиль спілкування			
5	Здатність до творчої діяльності, винахідливість			
6	Здатність до самооцінки			

[1]Примітка. Складено самостійно

При формуванні оцінювального комплексу необхідно передбачити не тільки оцінку оцінку виконаної роботи, але й попередню оцінку робочого місця і посади задля визначення розряду і групи оплати даного співробітника.

Кінцевим результатом оцінки повинно стати обчислення підсумкового балу, що складається з бальної оцінки за кількома критеріями опису робочого місця та посади, а саме: рівень фахових знань, професійний досвід, вміння прийняти рішення у нестандартних ситуаціях, відповідальність за використання матеріалів, збереження

інструментів і обладнання, напруженість праці, наявність важкої фізичної праці, умови праці, шкідливість виконуваної роботи.

Загальний сумарний бал повинен стати основою при нарахуванні оплати праці та базою для грошового стимулювання у запропонованому нами удосконаленому мотиваційному механізмі.

Отже, виконання робіт повинно оцінюватися безпосередньо на робочому місці у процесі діяльності. При проведені оцінки менеджмент організації повинен бути максимально об’єктивним. І звичайно, за підсумками оцінки на підприємстві необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

3.2 Імітаційна модель системи мотивації праці на підприємстві

Мотивація є системним зовнішнім впливом на персонал задля формування у них стійких стимулів до діяльності. Однак лише стимулами складно підтримувати високу професійну активність працівників впродовж тривалого часу. До стимулів персонал звикає, а тому, якщо не сформувати оптимальні умови для праці, навчання, застосування й розвитку здібностей, поєднання інтересів особистості колективу, мотивація ослабне.

Дослідження науковців щодо ефективності різних мотиваторів показали, що працівників заохочує продуктивно працювати не сама оплата праці, а реальна можливість її зростання, справедливе призначення працівникам премій тощо (рис. 3.2).

Деякі науковці схильні вважати, що "мотиваційними інструментами можуть бути будь – які зовнішні чинники стосовно працівника, які прямо чи опосередковано впливають на трудову поведінку" [7].

Однак, на наш погляд, такий підхід не є правомірним. Стимул зацікавлює спонукає працівника до певного стилю і характеру трудової

поведінки. Сильні стимули, як правило, сприяють формуванню у працівників стійкої мотивації до свідомої, ініціативної, творчої діяльності.

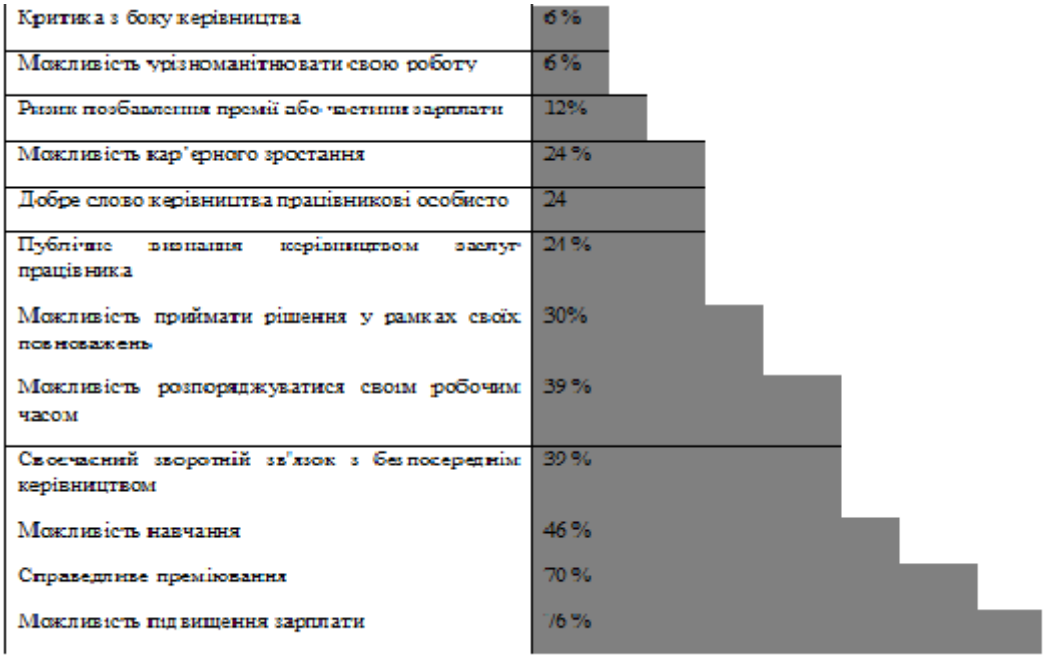

Рис. 3.2. Ефективність різних видів мотиваторів для працівників

Примітка. Складено на основі [36]

Слабкі стимули можуть навпаки послаблювати внутрішні мотиви, формувати байдуже інертне, ставлення працівника довласної професійної діяльності.

Поведінка працівника залежить значною мірою від умов, в яких він працює. Коли вони є близькими до комфортних, людин працює з великим задоволенням, оскільки умови апріорі сприяють формуванню сильної трудової мотивації у працівників.

За слабких матеріальних стимулів і оптимальні умови діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації. Вони лише деякий час можуть активізовувати працівника, але згодом людина звикає до оточення і, не маючи надії на поліпшення матеріального стану, зменшує трудові зусилля.

Цілком реальною є і така ситуація: роботодавець, стежачи за динамікою вартості робочої сили на ринку праці, намагається

підтримувати заробітну плату для своїх працівників на рівні, що склався на регіональному ринку праці. Водночас він заощаджує на умовах праці, охороні здоров'я та навчанні працівників, до підлеглих ставиться зневажливо, їхніми проблемами і турботами не цікавиться. У таких умовах навіть досить прийнятні матеріальні стимули втрачають свою мотивуючу здатність, а у працівників знижується інтерес до роботи.

Отже, на нашу думку, при побудові комплексної імітаційної моделі системи мотивації праці на підприємстві необхідно враховувати не лише внутрішні чинники, але й зовнішні, які необхідно поділити на дві групи. Перша група має включати матеріальні та моральні стимули, тобто всі складові компенсаційного пакету. Другу, не менш значущу для регулювання поведінки працівників групу мають формувати організаційні мотиваційні чинники.

До найважливіших організаційно-мотиваційних передумов, які доцільно застосовувати в діяльності ТОВ "Технології смаку" належать:

- підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці;
- сприяння безперервному навчанню, самовдосконаленню, духовному та культурному розвитку працівників;
- залучення працівників до участі в управлінні товариством;
- підтримання в трудовому колективі сприятливого морально-психологічного клімату;
- створення умов для відпочинку працівників;
- високий рівень організації робочих місць;
- "бездоганне обслуговування робочих місць усім необхідним для спокійної та ритмічної роботи;
- раціоналізація трудових процесів;
- висока культура управління персоналом, переважання демократичного стилю керівництва;
- забезпечення ритмічності виробничих процесів;
- естетизація виробничого середовища та гуманітаризації праці;

- висока корпоративна культура як чинник виховання корпоративного патріотизму" [23].

На наш погляд, якщо працівнику створити хороші умови для роботи і розвитку його здібностей, якщо він буде залученим до справ управління та виробництвом, відчуватиме єдність власних інтересів з інтересами підприємства, то тим самим буде закладено важливі передумови для тривалої ефективної діяльності. Об'єднавши дані передумови нами сформовано модель побудови системи внутрішньої мотивації працівників та її впливу на результати праці рис. 3.3.

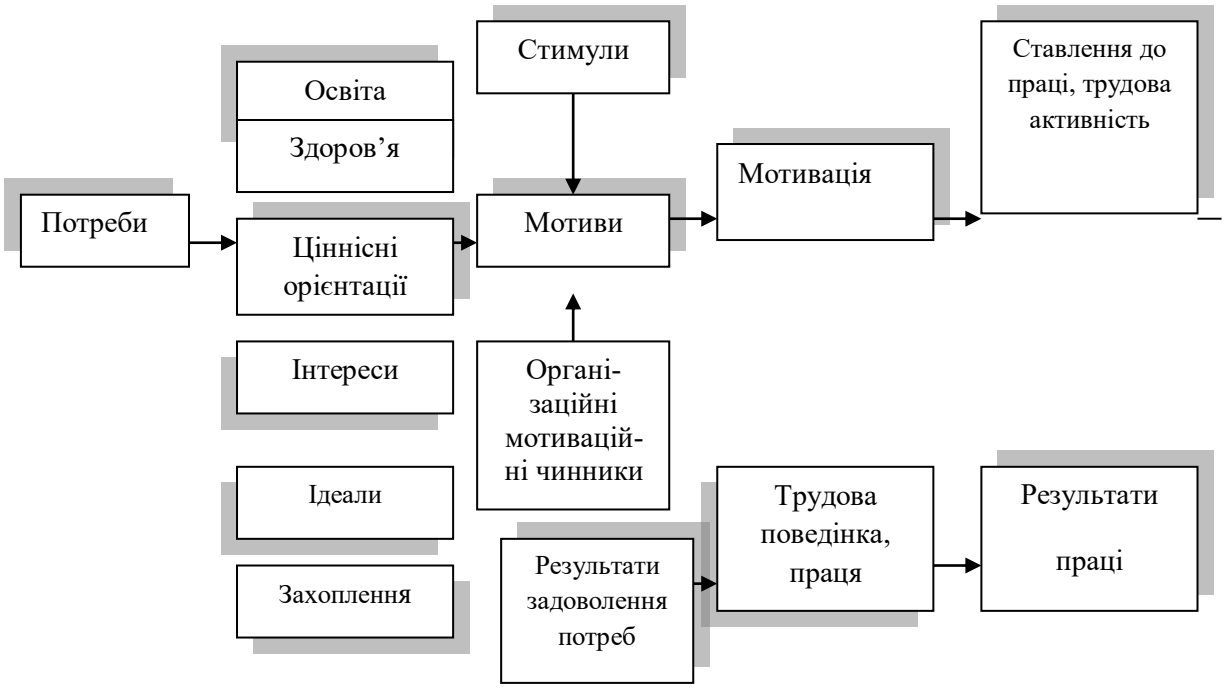

Рис. 3.3. Модель формування системи мотивації та її впливу на результати праці

Примітка. Складено самостійно

Об'єктивною необхідністю дієвості даної моделі є наполеглива системна робота, взаємодія фахівців із управління персоналом, економіки та організації праці. Задля збереження позитивної мотивації працівників потрібно аналізувати потреби та рівень їх задоволення, вивчати інтереси, нахили, цінності, здібності, установки, професійну поведінку та рівень задоволеності фаховою діяльністю.

В основі будь-якої системи мотивації працівників повинен лежати принцип безумовного дотримання норм трудового законодавства. Це означає, що персонал повинен отримувати заробітну плату не нижче встановленого на державному рівні мінімуму, а також всі належні за законом доплати за додатковий працю, несприятливі умови праці і т.д.

Тому пропонована нами комплексна імітаційна модель системи мотивації працівників на підприємстві розрахована на все коло працівників підприємства (від некваліфікованих робітників до вищого керівництва). Модель складається з декількох етапів по організації системи мотивації і введення її в дію. Основними етапами розробленої нами моделі можуть стати:

1. Розробка форм матеріального і нематеріального стимулювання найманих працівників.

2. Укладання колективного договору між підприємцем і найманими працівниками, в якому визначаються всі аспекти мотивації працівників та наданих їм соціальних пільг.

3. Розподіл персоналу підприємства за групами оплати праці.

4. Впровадження механізму участі працівників у доходах підприємства.

5. Впровадження програми гнучких соціальних пільг. Зупинимося на цих етапах докладніше.

На першому етапі необхідно розробити конкретні заходи матеріального і нематеріального стимулювання найманих працівників. Вони включають визначення тарифних ставок для різних категорій персоналу, доплат та надбавок, визначення порядку нарахування та розмірів колективних премій і виплат з прибутку. При цьому потрібно визначити методи нематеріального стимулювання і гуманітарні стимули до праці.

На другому етапі реалізації даної моделі необхідно укласти колективний договір між адміністрацією підприємства (підприємцем) і

профспілкою. У сучасній економіці колективний договір відіграє ключову роль у досягненні згоди між працівниками та адміністрацією, що значною мірою знижує ризик виникнення страйків. Пов'язано це з тим, що колективний договір закріплює усі положення, пов'язані з оплатою найманих працівників і представляються їм пільг. За допомогою колективного договору система мотивації стає зрозумілою працівникам підприємства, що підвищує ефективність застосовуваних на підприємстві методів мотивації.

На третьому етапі необхідно розподілити по групах оплати конкретних працівників підприємства. На цьому етапі система оплати працівників конкретизується і прийме закінчений вигляд. Основою оплати працівника має стати тарифна ставка. Відповідно, це висуває вимогу створення на кожному підприємстві власної тарифної системи, яка б була пристосована до особливостей і пріоритетів діяльності цього підприємства, до наявної у нього виробничо-технічної та організаційної структури. Тому, нами пропонується визначати тарифну ставку як сукупність трьох показників:

$$ТЗ = К + О + Н, \qquad (3.1.)$$

де ТС - тарифна ставка;

К - кваліфікація;

О - відповідальність;

Н - напруженість праці.

Ми вважаємо, що необхідно в основі тарифної системи закласти рівень освіти того чи іншого працівника, а вже в межах одного рівня освіти провести градацію тарифних ставок по іншим критеріям. На наш погляд, криза в системі оплати праці в нашій країні сталася багато в чому від того, що освіта втратила свій авторитет як головний фактор в оплаті працівників. Адже працівник з вищою освітою, фахівець може отримувати не більше, а то й менше, ніж працівник, що не потребує для виконання своїх професійних обов'язків у вищій освіті. У цьому аспекті нами

пропонується впровадити зарубіжний досвід, зокрема Німеччини, "де тарифний розряд, який привласнюється працівнику, в першу чергу залежить про освіти, а працівникам, які не мають професійної освіти, не може бути присвоєний розряд вище 4-го, далі від рівня професійних знань та терміну навчання залежить присвоєння більш високих розрядів. Таким чином, молодий працівник, який закінчив вищий навчальний заклад і влаштовується на роботу, не може отримати розряд нижче 11-го. Причому працівники, які мають вищу освіту оплачуються за безтарифікаційною системою нарівні з вищим керівництвом за спеціальною класифікації. Тільки після досягнення певного рівня освіти, на нашу думку, можна оцінювати інші фактори при визначенні тарифної ставки. До інших факторів можна віднести досвід, рівень відповідальності, напруженість праці" [25]. Тому ми пропонуємо удосконалену методику побудови тарифної системи та визначення тарифних ставок, основними принципами якої можуть стати:

1) визначення мінімальних і граничних розрядів для працівників з різним рівнем професійної освіти;

2) визначення критеріїв для розподілу працівників за розрядом всередині однієї освітньої групи;

3) визначення співвідношень між критеріями по їх значимості для визначення конкретних розрядів;

4) визначення співвідношень в оплаті між групами розрядів в залежності від рівня професійної освіти.

Для виявлення мотиваційних потреб відповідно до нашої моделі розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль. Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення ставлення працівників до дванадцяти мотиваційних факторів, у тому числі й матеріального. Перелік дванадцяти факторів мотивації з потребами, можливість задоволення яких використовується для мотивації, наведено в (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактори впливу на мотивацію працівників ТОВ «Технології смаку»

№ Фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати добрі умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися із широкими колами людей, мати добрі стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати й підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, посідати важливе та впливове становище
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовим до дій
10	Креативність	Бажання свідомо і творчо працювати, бути відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Примітка. Складено самостійно

Звичайно, факторів мотивації є значно більше, але з огляду на те, що кількість факторів має бути оптимальною, в процесі дослідження виявили, що основними є саме ті фактори, що подані у таблиці 3.4.

Оскільки мотивація діяльності персоналу безпосередньо пов’язана також з диференціацією доходів працівників, на рівень трудової активності негативно впливає, за свідченнями практики, як незначна, так і завелика

диференціація доходів. Перша призводить до зрівняння, а друга – до соціальної несправедливості. В обох випадках рівень трудової мотивації буде низький, тому нами пропонується активний перегляд політики доходів у напрямі забезпечення більш соціальної справедливості в рамках підприємства.

Висновки до розділу 3

Базовим принципом організації системи оцінювання та мотивації у діяльності підприємницького сектору в нинішніх умовах має стати метод індивідуалізації грошової винагороди працівників, виходячи з кінцевих результатів роботи. Але індивідуалізація грошової винагороди працівників повинна реалізовуватися не на основі ситуаційних рішень керівництва і відсутності певних регламентацій в цій сфері, а на базі системності й чіткого визначеннння на базі оптимальної оцінки співробітників, їх фахових обов'язків та результатів роботи.

При оцінці особистісних якостей доцільно визначати основні якості працівника як особистості, згодом отриманий психологічний портрет порівнювати з еталоном (низкою професійно-важливих якостей). Окрім того, цим визначатиметься мотиваційна сфера працівника, а одержана інформація дозволить визначити, наскільки працівник відповідає організаційній культурі підприємства.

У кожному структурному підрозділі оцінка працівників може здійснюватися по різному, що обумовлюється специфікою виконуваної ними діяльності. Але обов’язковим є те, що вона має охопити як оцінку теоретичних знань - наприклад посадових інструкцій, так і практичне виконання робіт. Обов'язковими критеріями для працівників повинні бути наступні: дотримання технологічного процесу; якість праці продуктивність і інтенсивність праці; самостійність; застосування знань і навичок по суміжних професіях.

Система оцінки працівників повинна містити докладний опис критеріїв з оцінкою у балах за кожним з них і таблицю визначення розміру надбавок до заробітної плати в залежності від отриманої суми балів.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників є комплексом управлінських заходів, націлених на підвищення прибутковості діяльності за рахунок зростання якості й ефективності роботи співробітників організації. Мотивація співробітників не обмежується низкою заходів матеріальної стимулювання, а націлюється на удосконалення фаховості співробітників, формування в ньому корпоративного духу, охоплює також моральні заохочення, соціальні пільги, нестандартні стимули до здійснення фахової діяльності.

Основними підходами оцінки й мотивації персоналу є транспарентність, чіткість і зрозумілість механізму оцінки й мотивації в організації; деталізований виклад фахових обов'язків працівника; застосування об'єктивного підходу до оцінки результатів діяльності працівників і нівелювання суб'єктивності в оцінці; залежність заробітної плати від комплексності, відповідальності, складності роботи конкретного працівника; потенційна можливість реального зростання заробітної плати у разі отримання суттєвих професійних результатів співробітника; рівність в оплаті для співробітників з однаковою відповідальністю та складністю робіт.

Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює комплекс цілеспрямованих управлінських дій, націлених на створення повноцінних умов для повного використання та розвитку кадрів підприємства.

У цьому напрямку вирішуються низка управлінських завдань, зокрема антистресова підготовка працівників щодо перебігу кризи; здійснення кадрового організаційного аудиту; зменшення соціально-

психологічного напруження працівників, реструктуризацію шляхом оптимізації кількості персоналу, переміщення чи звільнення їх надлишкової кількості; максимальне збереження на підприємстві працівників, котрі мають високу цінність для підприємства, компетентності яких є інтелектуальним ресурсом підприємства; соціальне забезпечення звільненого персоналу; впровадження кадрового маркетингу шляхом пошуку нових співробітників, екстенсивні та інтенсивні параметри яких відповідають цілям антикризової програми підприємства.

Підприємницьким завданням ТОВ "Технології смаку" є забезпечення м'ясопереробних цехів всім необхідним окрім сировини для їх безперебійного повноцінного функціонування. Покупцями ТОВ "Технології смаку" є малі підприємства, цехи, великі комбінатів по виготовленню м’ясних виробів. Зараз підприємство диверсифікує власну діяльність у сферу друкарських послуг.

Аналізуючи внутрішні сторони діяльності ТОВ «Технології смаку» нами були виділені такі його сильні сторони діяльності. Це товариство має декілька відділів, де є широкий вибір товару (більшість подібних підприємств є вузькоспеціалізованими), що дозволяє розширювати базу клієнтів (наприклад, часто супутні товари закупляють забійні, кондитерські цехи, одноразові покупці); бере участь у спеціалізованих виставках; має можливість доставка товару клієнту та має дружній, згуртований колектив.

Слабкими сторонами діяльності ТОВ «Технології смаку» є недостатня кількість висококваліфікованих працівників та й загалом мала кількість працюючих, що призводить до нечіткої організаційної структури та частого об’єднання професійних обов’язків. Комунікація між відділами на підприємстві поставлена грамотно, вона є швидкою та зручною. У структурних підрозділах є конкретні працівники, які відповідають за комунікацію та вирішення проблем спільно з директором. Є розроблені інструкції, куди звертатись при певних обставинах. Всі напрацювання

детально нотуються, робляться висновки, та розповсюджуються між відділами, або накопичують в одному відділі, якщо не має необхідності її розповсюджувати.

У самому найближчому часі підприємство планує розширювати відділ збуту, додати посаду клієнт-менеджера, збільшити кількість менеджерів для пошуку клієнтів, оскільки підприємство розширює спектр своїх послуг в друкарській сфері. Також підприємство планує створити відділ маркетингу.

У ТОВ «Технології смаку» створено довідник співробітника – це брошура, яка містить основну інформацію про організацію, у якій працює працівник. Видання такого довідника має ряд наступних цілей: довести персоналу ТОВ «Технології смаку» базові цінності товариства, стратегію розвитку та короткотривалі цілі; надати довідкову інформацію з різних аспектів розвитку товариства; інформувати персонал про те, що підприємство чекає від них і які зобов'язання воно бере на себе.

У ТОВ «Технології смаку» доцільним з частини прибутку в межах участі працівників буде сформувати так званий стабілізаційний фонд товариства, який витрачатися як на поточні, так і перспективні заходи та слугуватиме своєрідним компенсатором для працівників у разі погіршення роботи товариства. Так, при зменшенні обсягів виконуваних робіт частина працівників вивільняються, переводиться на скорочений робочий тиждень, відправляється в неоплачувану відпустку, що призводить до фактичного зменшення фонду заробітної плати. Тому з метою пом'якшення негативних явищ частина додаткових виплат працівникам в період стабільної роботи підприємства за рішенням керівництва може бути зарезервована у стабілізаційному фонді.

Результати опитування засвідчили, що пріоритетний вплив мають, насамперед, керівники структурних підрозділів, та деяке другорядне значення у цьому механізмі, директор та особисті спонукальні мотиви

працівників. Отримані результати також виокремили на приорітетний ієрархічний щабель метод премій та додаткову оплачувану відпустку.

Базовим принципом організації системи оцінювання та мотивації у діяльності підприємницького сектору в нинішніх умовах має стати метод індивідуалізації грошової винагороди працівників, виходячи з кінцевих результатів роботи. Але індивідуалізація грошової винагороди працівників повинна реалізовуватися не на основі ситуаційних рішень керівництва і відсутності певних регламентацій в цій сфері, а на базі системності й чіткого визначеннння на базі оптимальної оцінки співробітників, їх фахових обов'язків та результатів роботи.

При оцінці особистісних якостей доцільно визначати основні якості працівника як особистості, згодом отриманий психологічний портрет порівнювати з еталоном (низкою професійно-важливих якостей). Окрім того, цим визначатиметься мотиваційна сфера працівника, а одержана інформація дозволить визначити, наскільки працівник відповідає організаційній культурі підприємства.

У кожному структурному підрозділі оцінка працівників може здійснюватися по різному, що обумовлюється специфікою виконуваної ними діяльності. Але обов’язковим є те, що вона має охопити як оцінку теоретичних знань - наприклад посадових інструкцій, так і практичне виконання робіт. Обов'язковими критеріями для працівників повинні бути наступні: дотримання технологічного процесу; якість праці продуктивність і інтенсивність праці; самостійність; застосування знань і навичок по суміжних професіях.

Система оцінки працівників повинна містити докладний опис критеріїв з оцінкою у балах за кожним з них і таблицю визначення розміру надбавок до заробітної плати в залежності від отриманої суми балів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. Наук. Пр.* Вип. 1.(20) К.: 2003. С. 69-73.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. Київ: Знання Прес. 2001. 313 с.
3. Бровкова О. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник.* 2016. № 1. С. 16-28.
4. Бузько І., Вартанова О., Надьон Г. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці*: монографія . Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.*
5. Ванілова Н.А. Забезпечення достовірної оцінки мотивації персоналу. *Економіка та держава*. 2006. № 3. С. 123-137.
6. Васенина Н. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? *Практический журнал по работе с персоналом. 2008. № 12. С. 15–21.*
7. Васильєв В. Соціологічні дослідження мотиваційного ядра працівників підприємств. *Вісник ТАНГ*. 2002. №2. С. 40-44.
8. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К. КНЕУ. 2005. 403 с.
9. Величко О.В., Венгер А.М. Мотивація праці персоналу підприємств в умовах євроінтеграційного розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005.№3,Т 2. С. 201-204.
10. Власенко О. С. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 17. 2017. С.224-229
11. Воронін. О. Вклад найманих працівників у результати діяльності підприємства. *Україна: аспекти праці* 2009. № 3. С. 43-51.
12. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2005. №3. С.31.

13. Гамова О.В. Сучасні підходи до організації оплати праці на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. №3,Т.1. С. 202-205.
14. Гарват О.А. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними підприємствами. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. №6. Ч 2. С. 197-200.
15. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С.45.
16. Данюк. В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці.* 2007. № 4. С. 32 - 36.
17. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки.* 2005. Спец. вип. Т 2. С. 55-64.
18. Дороніна О.А. Стратегія формування системи оплати праці на промисловому підприємстві: економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Донецький національний ун-т., 2005. 20с.
19. Доценко О.Ю. Формування ефективної системи оплати праці на підприємствах. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2005. №3. С. 27-34.
20. Дрожанова О. Ціннісно-мотиваційні чинники ставлення до праці робітників підприємств. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2007. №4. С. 83-98.
21. Дупай М. Економічне обґрунтування шляхів подолання заборгованості з оплати праці на підприємствах сфери матеріального виробництва. *Вісник ТАНГ*. 2004. №2. С.87-96

22. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 288 с.
23. Єфремова Н. Місце і значення системи мотивації найманих працівників у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2006. № 1. С. 33-39.
24. Закон України "Про оплату праці від" 24.03.95р. № 108/95. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
25. Капінос Г.І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №2,Т.2. С. 106-110.
26. Кірзін Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 2. С. 32-37.
27. Клименко А. Оплата підприємством харчування працівників. *Податки та бухгалтерський облік*. 2004. №72. С. 47-54.
28. Коваленко М. Сучасний стан і можливі напрямки підвищення рівня мотивації праці на підприємстві. *Вісник ТАНГ*. 2004. №1. С. 79-83.
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ. 2005. 377с.
30. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2005. 752с.
31. Кордонець Г.М. Сучасні проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. №2,Т.2. С. 64-67.
32. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 3. С. 70-86
33. Кравченко Л.Є. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 124-137.

34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Н. Управління персоналом: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К., «Кондор». 2005. 101с.

35. Кузьменко В.В. Роль безтарифних систем оплати праці у стимулюванні активної трудової діяльності працівників виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 134-141.

36. Куліков Г.Т. Оцінка витрат на матеріальну частину мотивації праці на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 2.С. 74-77.

37. Лапін О.Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник.* 2016. № 2. С. 113-122

38. Лук`янченко Н.Д. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №4,Т 2. С. 16-19.

39. Люткевич В.Б. Удосконалення організації оплати праці найманих працівників (на прикладі малих недержавних підприємств): організація і управління підприємствами. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2004. 21с.

40. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати та мотивації праці за кордоном і на українських підприємствах. *Вісник ТАНГ*. 2001. №18. Ч.2. С.179-183.

41. Матюх С.А. Методика удосконалення організації безтарифної системи оплати праці на підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2006. №5,Т.1. С. 35-42.

42. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник: Центр учбової літератури. 2007. 248 с.

43. Міщенко Т.Ю. Управління діяльністю підприємств у системі оцінки, мотивації та оплати високопродуктивної праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2004. №3,Ч. 2. С. 81-85.

44. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. *Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. 2014. Том 15. №3. С.101-106
45. Офіційний сайт ТОВ "Технології смаку". URL: http://tsmak.com/ua/pro-nas
46. Паладій М. Стратегія створення механізму мотивації праці на українських підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 3. С. 43-47.
47. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2005. №7. С.22-27.
48. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труды Одесского политехнического университета.* 2009. Вып. 1 (31). С. 181-184.
49. Решмеділова С.Л. Удосконалення системи оплати праці і стимулювання праці на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5,Т.1. С. 49-56.
50. Роздобудько С. Мотивація персоналу в антикризових умовах. *Тези доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю "Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*". Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.
51. Роздобудько С. Прикладний аналіз проблем мотивації персоналу в сучасних умовах. *Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки", Західноукраїнський національний університет*. м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.
52. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141-148*

53. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці.* 2008. №6. С. 45-51.

54. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Інститут економіки Національної академії наук України. Кіровоград. 2004. 249с.

55. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84-87.

56. Скворцов І. Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 265 с.

57. Скубій О.Л. Оплата праці як складова управління беззбитковістю діяльності підприємства. *Вісник Технологічного університету Поділля. Соціально-гуманітарні науки*. 2001. №2,Ч.2. С. 75-76.

58. Сухомлин Л.Є. Удосконалення механізму мотивації праці на корпоративних підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип.- Т 2. С. 336-341.

59. Терещенко О. Методичні підходи до планування фонду оплати праці в умовах поліпшення результатів господарської діяльності підприємств виробничої сфери. *Україна: аспекти праці*. 2004. №8. С. 21-28.

60. Тимошенко І.І. Соснин А.С. Мотивація особистості і людських ресурсів., Монографія. К.: Видавництво Європа. 2002. 576 с.

61. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №1,Т 2. С. 84-87.

62. Царенко О.М., Мельник С.І., Михайлова Л.І. Кадрове забезпечення. Суми: Козацький вал. 2003.70 с.

63. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

64. Шляхтенко В.В., Штангерт А.М. Мотивація до праці, як джерело господарського поступу держави. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 141-144.

65. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. К.: МАУП.- 2002. С. 7-14.