

☰

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально- науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

Мотивація персоналу в умовах кризи 2020-2021 років (на прикладі
підприємства ФОП "Демченко Т.Б.")
за спеціальністю 073 “Менеджмент”

Здобувач вищої освіти

гр. М-71
Демченко Антон Олександрович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
доцент
Мішеніна Г.А.

Суми 2021р.
АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розглянуті теоретичні та методичні засади створення, підтримання та розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві.

На основі теоретичних засад та опитування робітників був здійснений аналіз системи управління в організації та підсистеми стимулювання праці. Були визначені методи мотивації, що використовувалися керівництвом, загальний стан організації, рівень задоволеності умовами праці робітників, ефективність застосовуваних принципів управління. Були досліджені пріоритетні напрямки удосконалення системи стимулювання. На основі дослідження даної організації та її стану, були запропоновані рекомендації щодо розвитку способів мотивації, заохочення та формування корпоративної культури, при цьому був врахований кризовий стан економіки країни та галузі на момент дослідження.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 52 стор., у тому числі 5 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Мета роботи полягає в аналізі існуючих показників ефективності системи стимулювання праці підприємства, а також напрямів та способів підвищення ефективності системи стимулювання праці ФОП «Демченко Т.Б.».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу;
- провести аналіз системи мотивації персоналу ФОП «Демченко Т.Б.»;
- сформулювати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ФОП «Демченко Т.Б.».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи стимулювання праці ФОП «Демченко Т.Б.».

Об'єктом дослідження є система стимулювання персоналу підприємства ФОП «Демченко Т.Б.».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії, та теорії управління, методи узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, ДОХІД, ПРИБУТОК, НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ МЕТОД, МАТЕРІАЛЬНИЙ МЕТОД, КРИЗА.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (В УМОВАХ КРИЗИ)	7
1.1 Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві	7
1.2 Методи мотивації персоналу підприємства	12
1.3 Методи антикризового управління персоналом	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	21
2.1 Загальна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз системи управління персоналом	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	32
3.1 Виявлення напрямків та необхідності удосконалення системи мотивації праці на підприємстві	32
3.2 Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства	38
3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві	43
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливим та завжди актуальним завданням для кожного підприємства було і залишається збільшення прибутковості та покращення фінансового стану. Одним із методів досягнення цієї цілі можна розглядати підвищення ефективності праці робітників. У свою чергу, підвищення ефективності можливо добитися використанням системи мотивації праці. При правильному та комплексному використанні цих методів можливо створити на підприємстві дієву та активну команду працівників, що в перспективі позитивно вплине на плідність роботи та дасть підприємству більшу повноту дій. Розглядаючи діяльність підприємства в умовах кризи, викликаній внутрішніми чи зовнішніми факторами, підвищення прибутковості може стати ключем до виживання компанії, а отже в цей час керівництво повинне особливо приділяти увагу мотивації та стимулювання працівників.

Ступінь розробки наукової проблеми. Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, Д. МакКлелланд, А.М. Колот, С. Сардак та багато інших.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є дослідження можливості розвитку і оновлення системи мотивації та підвищення ефективності праці, визначення важливості та значення їх для підвищення прибутку й протидії наслідкам кризової ситуації. Кінцевим завданням є формулювання та надання рекомендацій для підприємства ФОП «Демченко Т.Б.» щодо ефективного стимулювання праці.

Виходячи з зазначеної мети можна поставити такі головні завдання:

- розглянути та проаналізувати головні аспекти стимулювання та мотивації праці;
- провести аналіз системи управління персоналом ФОП «Демченко

Т.Б.»;

- сформулювати заходи для вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві;
- провести первинний аналіз ефективності запропонованих рекомендацій.

Об’єкт дослідження – система стимулювання персоналу підприємства ФОП «Демченко Т.Б.».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи стимулювання праці ФОП «Демченко Т.Б.».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії, та теорії управління, методи узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у знаходженні перспективних напрямків удосконалення системи стимуляції праці на підприємстві, розвитку системи мотивації та створення корпоративної культури у наслідок запровадження рекомендованих та обґрунтованих рекомендацій. В кінцевому результаті це повинно позитивно відобразитися на досягненні цілей організації, підвищенні фінансових показників та стійкості даного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (В УМОВАХ КРИЗИ)

1.1 Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

На сьогодні всі підприємства являються суб'єктами ринкових відносин і здійснюють свою діяльність в конкурентних умовах. А отже, задля досягнення своїх цілей кожна організація повинна максимально ефективно використовувати свої ресурси і наявний потенціал. Одним з основних елементів кожної такої організації є персонал. Його діяльність напряду впливає на досягнення результатів. Отже кожен працівник повинен отримати хороші умови праці для того щоб максимально використати свій виробничий потенціал.

Система управління на кожному підприємстві повинна враховувати потреби робітників та принципи їх мотивації. Менеджери всіх рівнів мають розуміти важливість впливу потреб, мотивів та цілей працівників при виконанні своїх посадових функцій. При цьому варто враховувати, що матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати та надання різних соціальних та трудових пільг хоч і відіграють основну роль, але не являються єдиними стимулами до роботи. Існують також інші елементи системи мотивації та стимулювання персоналу, котрі, як показують дослідження, а найголовніше практика, відіграють значну роль в підвищенні ефективності виконання функцій кожного робітника [1].

Розглянемо важливість стимулювання праці на підприємстві та що саме входить в цей термін. Стимулювання праці передбачає, що активне виконання своїх обов'язків та власна ініціатива можуть стати підходящою умовою задоволення індивідуальних, соціально обумовлених потреб робітника та сформувані у нього мотиви праці. Це потребує створення механізму , що

забачить такі умови [1].

Поняття мотивації праці існує поряд, і вони є нерозривними та тільки доповнюють один одного. Та в той же час являються протилежними за спрямованістю: стимулювання націлене на зміну існуючої системи, а мотивація на її закріплення в організації праці. Різниця понять стимулювання та мотивації (таблиця 1.1, таблиця 1.2).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. Бутко М., Білокур Є.	Внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльності ра допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Пугачов В.П., Грачов М.В.	Процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Генкін А.П. Дятлов С.А.	Процес стимулювання

Таблиця сформована автором на основі джерел: [2], [3], [4], [5], [6], [7],

[8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16].

Таблиця 1.2 – Визначення поняття стимулювання

Визначення поняття	Автор	Ключове слово
« стимулювання » Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонт'єв А.Н.	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.	Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

Таблиця сформована автором на основі джерел: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16].

Щоб встановлювати та використовувати стимули до праці в управлінні потрібно перш за все розуміти систему потреб людей, та стимулювати її розвиток. Враховувати їх особисті інтереси, та заохочувати до розкриття індивідуальних здібностей кожного та соціальної і економічної відповідальності. Щоб можна було використовувати стимули до праці максимально ефективно, а в деяких випадках використовувати взагалі, потрібно подолати суспільний підхід, при якому люди автоматично порівнюють вигоди від покращення свого матеріального благополуччя та напруженням від більш інтенсивної роботи. Такій підхід дуже поширений серед виробничого персоналу і саме він часто знецінює важливість стимулювання роботи заробітною платою та іншими матеріальними винагородами. І в той же час творчі та моральні стимули розглядаються як неважливі та марні.

Також, коли постає питання про підвищення інтенсивності та якості виконання робіт, організацію повноцінного використання трудового та виробничого потенціалу, стає необхідним врахування соціальних чинників. Щоб задіяти їх в управлінні, потрібно створити сприятливі та комфортні умови для розвитку особистості під час процесу праці та для поєднання індивідуальних інтересів з колективними і інтересами організації. Для створення зацікавленості та використання інтересів окремого робітника важливо одночасно враховувати матеріальні, моральні, творчі та інші стимули.

Досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств демонструє що цей підхід до системи стимулів праці може значно підвищити рівень матеріальної зацікавленості. В той же час являється фактом, що коли за допомогою заробітної плати намагаються компенсувати творчу складову під час праці, слабку інтегрованість працівників в процес управління підприємством, непривабливі умови роботи та складність обов'язків, досягти показників високої ефективності праці та запровадити методи її підвищення не стає легше. Процес стимулювання націлений на виконання таких функцій.

(рисунок 1.1) [1].

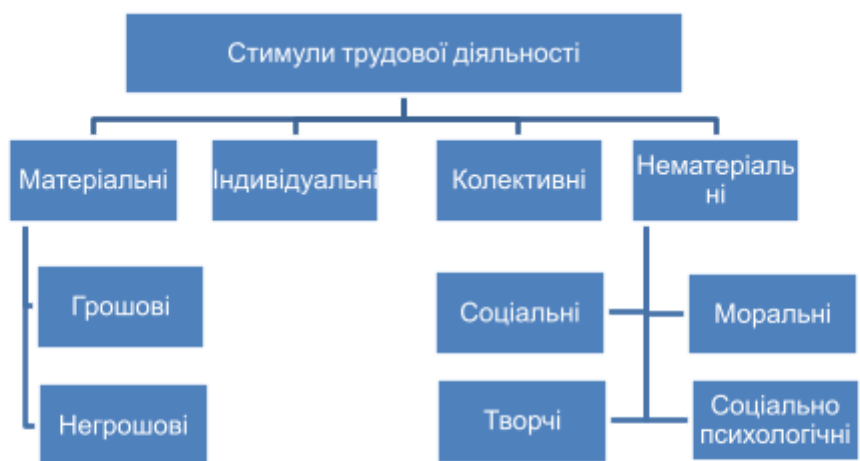


Рисунок 1.1 – Основні стимули трудової діяльності.

Розкриємо сутність кожної із функцій[17], [18]:

1. Економічна функція – насамперед полягає в підвищенні продуктивності праці, що в наслідку дає ефективне функціонування підприємства і досягнення його цілей; система управлінських заходів націлена на підвищення ефективності праці, що забезпечується інтересом працівників до матеріальної винагороди.

2. Соціальна функція обумовлюється структурою суспільства, яка формується виходячи з наявності у людини тих чи інших соціальних благ. Використовуючи вплив на рівень доходів робітника, керівництво може корегувати якісну та соціальну структуру виробництва. А при задоволенні й інших нематеріальних потреб працівника сприяти розвитку його професійних навичок та особистих якостей.

3. Соціально-психологічна функція стимулювання полягає в вихованні світогляду робітника. Річ йде про потреби, внутрішні установки, цінності, мотиви та відношення до процесу праці та виконання своїх обов'язків.

4. Моральна, або морально-виховна функція спрямована на установлення моральних принципів кожного працівника та підрозділах. Базується на потребі визнання людини в суспільстві.

Процес стимулювання праці в організації здійснюється за допомогою системи заходів націлених на підвищення рівня активності працівників та їх зацікавленості, що в кінцевому результаті призводить до підвищення ефективності праці в цілому. В той же час кожен член організації повинен знати які обов'язки він має, яку винагороду він отримує за їх виконання, або що чекає на нього за порушення вимог підприємства. Отже система стимулів повинна формуватися виходячи з базових положень про трудову діяльність в організації, не суперечити їй та підтримувати її дотримання. В результаті стимулювання праці являється одним з найважливіших елементів в системі управління[1].

Невід'ємним елементом стимулювання праці являється матеріальне стимулювання, що виступає цілою системою в організації і надає можливість не тільки підвищити ефективність праці, а й зацікавити рядових робітників в досягненні цілей підприємства. Така система повинна розроблятися з урахуванням особливостей і специфікою організацію та персоналу. Існують конкретні вимоги до формування системи матеріального стимулювання[19]:

- адекватність: винагорода повинна бути відповідна до внеску окремого працівника в результат трудової діяльності всього колективу;

- справедливість: правила за якими визначається винагорода обов'язково повинні бути обґрунтовані, справедливі та зрозумілі кожному працівнику;

- значимість: винагорода повинна бути значуща для співробітника;

- об'єктивність: винагорода працівника повинна визначатися виходячи з об'єктивної оцінки результату праці;

- своєчасність: працівник повинен отримати нагороду якомога швидше одразу після виконання завдання;

- передбачуваність: в залежності від результату працівник повинен знати розмір своєї нагород.

Всі вони повинні підвищити у значній мірі ефективність матеріального стимулювання.

1.2 Методи мотивації персоналу підприємства

В залежності від існуючої системи управління на підприємстві методи мотивації праці можуть бути найрізноманітнішими. При цьому існує відомий та загальноприйнятий поділ методів:

- методи матеріальної винагороди;

- організаційно-адміністративні методи;
- морально-психологічні методи [21, с. 278].

Найпоширеніша та найпопулярніша форма матеріальної мотивації це індивідуальна премія за результатами роботи. Її доцільно виплачувати працівникам не частіше ніж одного разу на рік, інакше вона втратить свій ефект мотивації і буде сприйматися лише як частина заробітної плати. Доцільно буде заздалегідь визначити відсоток премії по закінченню року відповідно до позиції і досягнень співробітника. Зазвичай розмір премії, як правило, не повинен перевищувати 30% від основного заробітку (за Ф. Тейлором), при цьому відсоток премії залежить від рівня займаної посади в системі управління: найнижчий 10-30%, середній 10-40%, вищий 15-50 % [22, с. 256]. Значну роль також відіграє правильний розподіл відносно виду підрозділу та його ролі, внеску в кінцевий результат та досягнення цілей підприємства.

У порівнянні з більш економічно розвиненими країнами заходу, на сьогодні праця розглядається, в більшості випадків, тільки як спосіб заробітку. Передбачається, що потреба в матеріальній винагороді буде рости лише до певного моменту, який залежить від рівня життя і після якого гроші стануть лише умовою нормального психологічного стану працівника. В свою чергу на перший план вийдуть потреби творчої реалізації, саморозвитку, досягнення успіхів та подібне. Для керівників всіх рівнів уже стало обов'язковим вміти розпізнавати та оцінювати потреби робітника. Базові потреби повинні закриватися перш ніж потреби вищих рівнів займуть більш значущу роль в житті і поведінці людей [23, с. 12].

Важливо також зважати на те, що жодна система матеріальної винагороди не може в повній мірі враховувати характер і складність робіт, окремий внесок кожного робітника і всі дрібні аспекти процесу виконання

завдань. Безліч дрібних функцій просто не фіксується в посадових інструкціях і нормах оцінки праці.

Потреби людей мають тенденцію змінюватися з часом, тому варто розуміти, що запроваджені прийоми мотивації, які показують свою дієвість, згодом можуть перестати ефективно працювати надалі. Потреби в самовираженні, та можливості відповідно, розширюються відповідно до розвитку особистості. А отже, мотивація через задоволення потреб може працювати нескінченно, за умов постійної адаптації та розвитку системи.

Як було зазначено вище, поряд з матеріальними методами існують також не економічні: Адміністративно-організаційні та морально-психологічні.

Адміністративно-організаційні способи мотивації включають :

- можливість отримати цікавішу роботу з перспективами зростання в професійному та посадовому планах.

- можливість і доступність придбання нових знань і професійних навичок;

- участь в соціальних справах організації;

Морально-психологічні методи мотивації включають :

- створення та підтримання умов, що породжують формування особистої відповідальності за роботу, професійної гордості, відчуття можливостей в рамках організації;

- можливість вираження в праці, присутність викликів;

- особисте та публічне визнання;

- високі та досяжні цілі, які надихають співробітників на високу віддачу;

- атмосфера взаємної поваги та довіри в колективі та організації в цілому [24, с. 10].

На практиці, часто застосовують різні методи і їх комбінації. Просування на посаді виступає таким собі комплексним заходом мотивації, але цей метод часто обмежений структурою організації: кількість посад високого рівня завжди обмежена, а саме просування супроводжується витратами на підвищення кваліфікації.

Виходячи з практичного досвіду та наукових досліджень, можна сформулювати правила мотивування, при дотриманні яких можна добитися високої ефективності заходів з мотивації:

- заохочувати на досягнення не тільки головних цілей, а й проміжних і другорядних;

- давати робітникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;

- проявляти повагу до працівників, надавати їм можливість створювати і зберігати власну репутацію;

- краще часто видавати маленькі нагороди, чим великі та рідко (це викликає заздрість).

- похвала сприймається краще осуду, неконструктивна критика викликає образ;

- постійна, але ненав'язлива увага до робітника і його сім'ї – важливий крок до довіри і мотивації;

- всім людям подобаються перемоги, тому потрібно частіше давати їм відчувати себе переможцями;
- заохочення має бути відчутним, зрозумілим і бажано негайним (потрібно максимально скоротити час між результатом роботи і винагородою);
- прогнозована і очікувана винагорода втрачає ефект мотивації, непередбачувана і нерегулярна тільки підвищує його;
- розумна та контрольована конкуренція всередині колективу та організації – двигун прогресу.

При дотриманні наведених вище правил можна досягти значних результатів.

1.3 Методи антикризового управління персоналом

Антикризове управління - це система заходів в управлінні підприємством, націлених на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ і їх наслідків. Передбачає використання важливих економічних дисциплін: стратегічне і тактичне планування, фінансовий аналіз, інвестування та ін. Насправді процес управління будь якої організації можна певною мірою розглядати як антикризове управління, адже на кожному етапі свого існування підприємство повинно враховувати зовнішні та внутрішні загрози і бути максимально далеко від свого банкрутства. Ігнорування цих фундаментальних засад завжди має негативні наслідки.

Повноцінно антикризове управління може бути реалізоване в першу чергу при наявності кваліфікованих і ефективних управлінців, котрим характерні активна та рішуча поведінка, власна зацікавленість та розуміння

причин і механізму кризи, важливу роль грає досвід у подоланні подібних проблем [36]. Повністю усвідомлена та впевнена у свої діях людина може знаходити та впроваджувати ефективні управлінські рішення, в умовах невизначеності [25, с. 99].

Необхідність використання антикризових заходів мотивується також планами на розвиток. До прикладу, виникнення кризової ситуації в екології, яка може загрожувати здоров'ю та життю людини змушує коригувати всю структуру роботи підприємства: змінювати технологію виробництва, підвищувати професіоналізм персоналу, зміцнювати організацію і дисципліну, проводити дослідницьку роботу, всі ці завдання постають перед системою управління. Хорошим прикладом також є комплексне завдання диверсифікації виробництва, що потребує врахування майбутніх перспектив та труднощів, що лягають на плечі системи менеджменту та антикризового управління [25, с. 97].

Неважливо чи існує на підприємстві окрема посада менеджера антикризового управління, але особа відповідальна за процес боротьби із кризовими явищами повинна виконувати такі, загальноприйняті функції:

- мати всю необхідну інформацію про плани розвитку організації, умови її діяльності та важливі стратегії і відштовхуватися від них у своїй діяльності;

- оцінювати потенційні загрози, що викликає криза та визначати цілі антикризового управління;

- розробляти та пропонувати заходи і сценарії протидії кризі;

- проводити контроль впровадження антикризових заходів, моніторити стан існуючих проблем, перевіряти та встановлювати результати від антикризового управління [26, с. 49].

Антикризове управління можна розглядати як набір управлінських принципів і певних кроків, що здійснюються за певною методикою. Антикризова методика – це послідовність дій спрямованих на запобігання, керування та боротьбу з кризою. Основні елементи методики:

Виявлення та аналіз слабких сторін і загроз підприємства, врахування можливої шкоди..

Зниження кількості уразливих частин підприємства.

Розробка плану виходу з потенційних криз.

Установлення факту початку кризи та вибір потрібних заходів по боротьбі з нею.

Оцінка і аналіз проявів кризи, корегування заходів по боротьбі з нею.

Ізоляція напрямків підприємства, що зазнали впливу кризи від незачеплених нею.

Кожен приведений крок дуже важливий для ефективного врегулювання кризи – тривалого та систематичного процесу. Головне це визначити найвразливіші сторони підприємства, запобігти повторенню кризових ситуацій та провести потрібні заходи з оновлення системи управління [26, с. 45].

Система антикризового управління повинна мати наступні властивості:

– можливість та схильність до посилення неформального управління, мотивація рішучості, ентузіазму, впевненості;

– диверсифікація управління, пошук найкращих шляхів управління;

- підвищення децентралізації управління, для забезпечення швидкого реагування на нові проблеми;

- гнучкість і адаптивність;

Також мають свої особливості і технології антикризового управління:

- динамічність та гнучкість при впровадженні змін, реалізації заходів та використанні ресурсів;

- врахування динаміки кризової ситуації, здійснення дій з підвищеною увагою до фактору часу;

- посилена увага до запроваджених та запланованих управлінських рішень;

- оцінка якості управлінських рішень в розріз антикризових заходів. Використання незвичайних управлінських заходів;

В системі антикризового управління пріоритети спрямовані на:

- мотивацію орієнтовану на антикризові заходи (мінімізація і уникнення помилок, економія ресурсів, обережність, професіоналізм та інші);

- соціально-психологічну стабільність працівників, установки на оптимізм та впевненість;

- ініціативність при подоланні проблем, пошук найкращих варіантів розвитку;

- пошук і впровадження інновацій, корпоративність.

Враховуючи вище приведені аспекти варто зазначити особливості підсистеми управління персоналом під час антикризових заходів:

- оновлення частини кадрів, та зміна системи управління персоналом;

- підвищення кваліфікації працівників;
- розробка більш ефективних стимулів і санкцій;
- підвищення трудової дисципліни, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [27, с. 45].

Всі ці рекомендації повинні стати не просто частиною обов'язків менеджера, а бути ознакою його особистого стилю управління. В доповнення, не менш важливими якостями будуть: самоорганізація, відповідальність, цілеспрямованість, націленість на антибюрократичні методи, дослідницький підхід [25, с. 102].

Ефективність антикризового управління важко оцінити на практиці. Ознаками хорошої роботи управлінського апарату можуть стати фінансові показники компанії, її репутація, довіра та задоволеність умовами праці працівників. Важливо відмітити, що завдання антикризового управління полягає не тільки в боротьбі з наслідками кризи, а також в її передбаченні та профілактиці [25, с. 102].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Адреса: вулиця Шевченка, 20, 1, Кролевець, Сумська область, 41300.

Контакти: (+380)-97-045-73-21

Робочий день: ПН-ПТ – 8.00 – 01.00

Директор: Демченко Олександр Олександрович.

ФОП «Демченко Т.Б.» зареєстрована та здійснює свою діяльність з 2017 року. Працює за спрощеною системою оподаткування другої групи. Основний напрям діяльності первинна деревообробка [28].

Підприємство зареєстроване, розташоване та здійснює свою діяльність в місті Кролевець. На спеціально відведеному місці в промисловій зоні розміщене виробництво, що має спеціалізовані верстати, техніку та приміщення. Поруч є дуже вигідна транспортна розв'язка в тому числі для важкої та транспортної техніки. На даний момент на підприємстві працює постійно 10 осіб.

Основний вид діяльності це первинна деревообробка (ліс-кругляк переробляється на заготовки для подальшої обробки або вже готовий продукт). Організація виконує замовлення інших виробників та виступає в ролі проміжного оброблювального підприємства (на момент проходження переддипломної практики близько 80% основної діяльності було направлено на виконання одного великого замовлення).

Додатковим видом діяльності є виготовлення дерев'яних будівельних конструкцій та будматеріалів (в основному дошки). Основними споживачами такої продукції є приватні господарства та організації що здійснюють діяльність в будівельній сфері. Підприємство має повне

забезпечення потрібними потужностями щоб виробляти продукцію різних розмірів, габариті та з будь-яких порід деревини.

Ще одним не менш важливим продуктом являються «відходи» виробництва, а саме деревина що вже не підлягає обробці та тирса. Перша використовується як паливо (дрова) у приватних господарствах або різних організаціях, що використовують для своєї системи опалення деревину та її похідні.

Тирса, в свою чергу являється супутнім продуктом всіх операцій, що здійснюються на підприємстві. Основні споживачі це приватні господарства, що використовують її в своїх цілях, будівельні організації та підприємства, що виробляють паливні брикети (пелети).

Додатковим та непостійним видом виробництва є виготовлення дерев'яних піддонів(палетів). Виконуються невеликі замовлення для різних підприємств з виготовлення стандартизованих виробів під чіткі потреби.

Отже як видно з вище наведеної короткої характеристики виробництва організація має достатньо широкий асортимент продукції та забезпечена виробничим обладнанням для виконання різнопланових замовлень. Завантаженість використання всіх засобів виробництва тримається на середньому рівні через економічну ситуацію в Україні та непостійність замовлень на додаткову продукцію. Саме обладнання, що використовується має не дуже високу ефективність, тому що в ньому застосовуються порівняно старі технології та воно вже зазнало значного зносу в зв'язку з експлуатацією, але його перевагою є достатня простота в роботі, обслуговуванні та надійності. Також важливим аспектом є те, що всі верстати використовують для живлення електроенергію, а виробництво майже стовідсотково безвідходне це зменшує прямий екологічний вплив на середовище та зменшує кількість робіт, що потрібні для забезпечення функціонування організації та ліквідації відходів.

Ринки, що обслуговуються підприємством. ФОП «Демченко Т.Б.» загалом працює на внутрішній ринок, а саме виконує роль посередника між лісозаготівельними організаціями та експортерами або іншими оброблювальними підприємствами. Тож можна сказати, що фірма опосередковано працює на зовнішній ринок. Це в свою чергу має деякі позитивні та негативні сторони.

Основними перевагами є: відносна стабільність зовнішніх ринків у порівнянні з внутрішнім, великі замовлення на продукцію, в основному довгострокова та прозора співпраця, прив'язка всіх транзакцій та грошового обороту в цілому до іноземних валют (в більшості випадків долар), можливість перспективної співпраці з закордонними організаціями.

Основними недоліками є: зазвичай високі вимоги до якості продукції, тривалий час доставки і відповідно повної оплати замовлення, коливання курсу валюти яка використовується при розрахунках, іноді виникають ситуації коли сторони не розуміють один одного через нестачу інформації, або погано налагодженої комунікації.

Проте всі вище зазначені аспекти не в повній мірі впливають на досліджуване підприємство, адже воно не є стороною міжнародної торгівлі, а перепродажем продукції виступає інша організація. Вона з однієї сторони полегшує роботу та забезпечує певні гарантії, але з іншої, контролює безліч дуже важливих етапів виробництва та продажу і забирає свій відсоток від реалізації продукції. Нажаль ФОП «Демченко Т.Б.» поки що змушені працювати за такою схемою. Але вихід на прямі договори із закордонними партнерами все таки можливий і перспективний для цього підприємства.

Особливості зовнішнього середовища. Взагалі, деревообробна та лісозаготівельна галузі в даному регіоні є дуже поширеними напрямками діяльності. Якщо брати саме місто Кролевець та Кролевецький район то підприємства які займаються деревиною чи не найпоширеніші. Зумовлено

це такими факторами: наявність поруч досить великої лісової зони з цінними породами деревини (Кролевецький район знаходиться в зоні Українського полісся, тут значну частину займають хвойні ліси), добре розвинені транспортні шляхи (тут пролягає траса міжнародного значення «Київ-Москва» та присутня промислово-розвинена система залізничних доріг), історично сформована інфраструктура та підприємства що займаються заготівлею та обробкою деревини (за часів Радянського Союзу в регіоні функціонувало багато важливих підприємств, що забезпечували потребу в пиломатеріалах та дровах).

Всі вище наведені фактори зумовили існування в регіоні великої кількості такого типу підприємств. В самому місті Кролевець налічується що найменше 7 лісопереробних організацій. Також ця галузь розвинена і в сусідніх районах, наприклад Глухівському, Шостинському, Ямпільському. Наявність такої кількості фірм звичайно ж зумовлює конкуренцію в регіоні. Конкуренція сама по собі являється проблемою, але в нашому випадку є деякі нюанси: по-перше, всі лісові масиви на території нашої країни це власність держави і ніхто не може їх приватизувати і використовувати без її дозволу. Все що стосується лісового господарства України жорстко контролюється законодавством та спеціальними органами. На Кролевеччині цим займається «Кролевецьке лісо-мисливське господарство». Саме воно продає сировину для приватних підприємств та пропонує ціни, а отже всі організації галузі приблизно в рівних умовах якщо говорити про сировину.

По-друге, на сьогодні склалась така ситуація, що майже всі деревообробні підприємства Кролевця співпрацюють з однією організацією, що займається перепродажем продукції. Це означає що всі фірми знаходяться в однакових умовах і конкуренція майже не являється проблемою та відходить на другий план. А рівень доходів зараз залежить в більшій мірі від виробничих потужностей.

Отже в регіоні існує досить велика кількість деревообробних підприємств, що зумовлено наявністю природних ресурсів та потрібної інфраструктури. Звичайно це створює конкурентні умови на ринку, але останнім часом через економічну ситуацію в країні та наявній системі що виникла, конкуренція не являється важливою проблемою. Звичайно що це лише нинішній стан і ситуація може змінитися в перспективі, але найближчим часом кардинальних змін не передбачається, а головною ціллю багатьох організацій на даний момент стало виживання.

Зовнішньоекономічні умови. На момент проходження переддипломної практики (травень 2021 року) наша країна і весь світ загалом перебували в стані глобальної кризи, звичайно ж це відобразилося й на функціонуванні даного підприємства.

Криза вдарила абсолютно по всіх аспектах життя. Різке зниження попиту майже на всі товари та послуги, обвал ринків цінних паперів, зменшення і замороження інвестицій, зупинка чи навіть закриття багатьох організацій, значне скорочення бюджетів країн, це одні з найбільших ударів, що несподівано отримав цілий світ. Всю планету «лихоманить», а головним пріоритетом багатьох підприємців стало виживання його компанії.

Звичайно ж не оминула криза і галузь деревообробки, так як вона не забезпечує базові потреби людини. Основні галузі які потребують деревини у своїй діяльності це: будівництво, виготовлення меблів та декору, паперово-целюлозні виробництва та деякі напрямки хімічної промисловості. За часів кризи все це відійшло на другий план та зазнало значних втрат. Кількість та об'єм замовлень значно скоротилися і невідомо коли вони зможуть досягнути хоча б докризових показників. Навіть кількість замовлень на дрова, що потрібні для опалення осель, впали, все через те що достаток людей зменшився і кожен перебуває в стані невизначеності (також важливим фактором стала аномально тепла зима 2019-2020 років, у

населення залишилися запаси, а також воно стало менше турбуватися про наступну зиму).

Отже, як видно з вище зазначених пунктів, глобальна криза не оминула і завдала втрат досліджуваному підприємству, адже воно працює в галузі яка не є пріоритетною за «важких часів». Головним завданням в цей період стало виживання організації. Для того щоб зменшити наслідки від кризи довелося дещо скоротити штат працівників, переглянути основні статі видатків, економити на якості деяких комплектуючих. Але повністю уникнути втрат не вдалося, чистий прибуток дуже сильно знизився, заробітна платня робітникам часто затримується, деякі ремонтні роботи та пріоритетні завдання відкладені на невизначений термін, часто різноманітні закупки проводяться в борг. Нажаль зараз ситуація перебуває в стані невизначеності і ризику високі як ніколи. Все це є неймовірним випробуванням для підприємства.

2.2 Аналіз системи управління персоналом

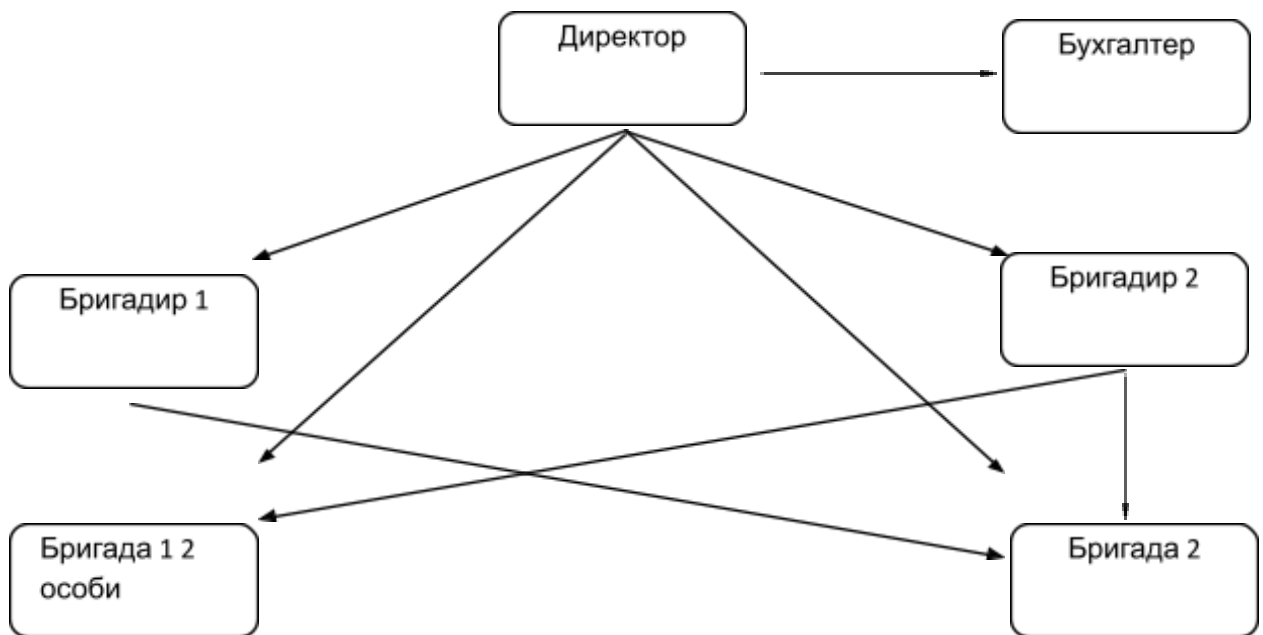


Рисунок 2.1 — Організаційна структура підприємства.

Як видно з вище наведеної схеми організаційна структура на підприємстві ФОП «Демченко Т.Б.» є лінійно-функціональною. Склад всіх працівників: директор – одна особа, бухгалтер – одна особа, бригадири – дві особи, бригади робітників – 6 осіб. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: а) лінійна вертикаль управління; б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо) [29].

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва). Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим лінійно-функціональна структура змінюється з метою зниження рівня централізації.

ФОП « Демченко Т.Б.» є малою організацією виходячи з кількості наявних постійних робітників. Це формує деякі особливості організації, що відображаються на управлінні. Розглянемо детально основні управлінські посади.

Директор: Генеральний директор діє від імені і в інтересах організації без довіреності. Здійснює поточне керівництво бізнес-процесами компанії. директор має право прийняття рішень щодо майна компанії в рамках,

встановлених внутрішніми нормативними актами і законодавством. укладає угоди від імені підприємства. Затверджує штатний розклад компанії, включаючи будь-який з дивізіонів, філій, представництв. бере пряму участь в розробці або зміні організаційної структури. видає накази, рішення, вказівки, обов'язкові до виконання тими співробітниками, яких стосуються ці документи. від імені організації виконує функції роботодавця: укладає і розриває трудові договори, заохочує співробітників і накладає стягнення. директор має право відкривати розрахункові рахунки для компанії в банках. контролює ведення бухгалтерської звітності. гендиректор має право затверджувати документи, що регламентують діяльність структурно-організаційних підрозділів підприємства. Володіє правом самостійно призначати виконуючого обов'язки генерального директора на період свого тимчасової відсутності. Але також директору часто доводиться координувати виконання виробничих операцій, хоча й більша частина такого роду обов'язків делегована. Основні вказівки він надає бригадирам. На даний момент більшість дрібних завдань все ж перенаправляється на підлеглих з метою збільшення децентралізації та спрямування основних зусиль на виконання головних завдань директора.

Бухгалтер: Веде первинний бухгалтерський облік. Здійснює роботу з первинною документацією, яка полягає в прийомі, постійному контролі й обробки первинних документів (актів, товарних накладних, товарно-транспортних накладних, касових і кадрових документів, договорів з контрагентами і т.д.). Проводить розрахунок, нарахування, а також перерахування податків по звітних періодах. Бере участь в розрахунках з клієнтами, постачальниками. Здійснює фіксацію на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з рухом основних коштів, а також товарно-матеріальних цінностей. Проводить фінансові операції із закупівлі, а також реалізації продукції підприємства (складання прибуткових документів, звірка розрахунків собівартості продукції). Веде облік майна організації, основних засобів, зобов'язань. Проводить нарахування

заробітної плати співробітникам компанії і ПДВ. Здійснює виплати за цивільно-правовими договорами та інші передбачені законом виплати. Видає довідки працівникам про заробітну плату. Здійснює організацію податкового та управлінського обліку. Займається підготовкою та здачею бухгалтерської та податкової звітності до податкової інспекції. Взаємодія з банками. Участь в інвентаризації та складання відповідних інвентаризаційних описів. Робота з імпортом і експортом

Бригадир: на даному підприємстві є дві посади бригадирів. Обов'язки першого: координування діяльності закріпленої за ним бригади, забезпечення її всією необхідною інформацією та матеріалами, забезпечення функціонування всього виробничого обладнання, координування логістичних операцій в середині підприємства. Сам бригадир забезпечений всім необхідним обладнанням, він має навички майстра та водія. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

Обов'язки другого бригадира: частина фінансових розрахунків, прийом та затвердження деяких документів (в першу чергу транспортних накладних), контроль якості продукції та сировини, координування роботи закріпленої за ним бригади, прийом на роботу та навчання персоналу. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

Техніка безпеки. Дане підприємство займається переробкою деревини, це потребує певного технічного оснащення, такого як верстати та вантажний транспорт. Всі ці фактори формують багато небезпек на виробництві. Для уникнення небезпечних ситуацій абсолютно всі робітники повинні бути відповідальними, дуже уважними та звичайно ж дотримуватися обов'язкової техніки безпеки.

Всього на підприємстві працює 10 осіб: 1 директор, 1 бухгалтер, 2 бригадири, 6 робітників. Основні обов'язки всіх посад детально розписані в розділі організаційної структури підприємства. Кожен хто працює в

організації має закінчену професійно-технічну освіту та досвід роботи в подібних установах в цій же галузі. Це без сумнівів є великою перевагою, адже працівники розуміються на технічній частині виробництва, знайомі зі всіма обробними процесами та спеціалізованою технікою, мають навички ремонту обладнання та мають хорошу фізичну форму (що на такого типу підприємствах є перевагою). В колективі спостерігаються досить хороші дружні відносини, це пояснюється не великою різницею у віці (вік працівників від 20 до 37 років) та підтримкою спілкування у позаробочий час.

На даний момент на виробництві є потреба у нових робітниках. У підприємства є стратегія розвитку яка передбачає формування ще однієї робочої зміни і у зв'язку з цим потрібно 2 людини в якості різноробочих та ще одну людину для спеціалізованих робіт. Проте ситуація диктує свої правила: в умовах кризи прибутки та стабільність фірми різко впали, а найм нових працівників хоча і виправданий в теорії, але все таки є великим ризиком в даний час. Ще одна значна проблема це нестача кадрів на місцевому ринку праці, а особливо якісних та вузького напрямлення. Такі умови поки що не дають змоги зробити крок в розширенні компанії та ще й ставлять під загрозу вже існуючу структуру.

Сам процес прийняття на роботу є досить типовим, потенційному працівнику висуваються ряд потрібних для роботи навичок та досвіду, проводиться співбесіда щоб познайомитись із людиною та визначити її потенціал. Взагалі якихось особливих знань для зайняття посади звичайного робітника (різноробочого) не потрібно, він може всьому навчитись вже в процесі роботи. Керівництво дуже позитивно відноситься до старань в роботі, виявлення ініціативи та пропозицій ідей, все це не залишається не поміченим та має гарні навички. Заробіток кожного працівника залежить від нього самого, а бар'єрів для росту та просуванню в конкретному

направленні немає. Керівництво дуже добре розуміє як якість працівників та їх умов роботи впливає на компанію та на її доходи.

Щодо керівних посад, а саме бригадирів. Вони займають ці посади тому що мають певні навички та великий досвід в управлінні процесами виробництва та персоналом. Вони є особами що часто приймають рішення, надають вказівки та планують діяльність, а отже є повноцінною частиною системи менеджменту на чолі якої стоїть директор. Саме він визначає вектор діяльності та розвитку всієї організації, формує та приймає основні рішення, що стосуються довгострокової перспективи та встановлює зв'язки з іншими суб'єктами ринку. Керівник підприємства являється справжнім експертом в даній сфері та лідером для свої підлеглих.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Виявлення напрямків та необхідності удосконалення системи мотивації праці на підприємстві

На підприємстві ФОП « Демченко Т.Б.» важливу роль займає процес стимулювання праці. Головним інструментом виступають методи матеріального стимулювання, а саме заробітна платня та преміювання за виконання норм і обсягу робіт, якість їх виконання та ініціативу в процесі праці. Працівники забезпечені гідними умовами роботи, система оплати зарплатні проходить з дотриманням гарантій, встановлених законодавством України та укладеним договором [21, с. 51].

Головними завданнями системи винагород підтримання мотиву працівників до ефективної праці, та забезпечення базових потреб, розмір винагород повинен бути економічно обґрунтованим, відповідно до важливості результатів роботи.

Виплати премій працівникам здійснюються у відповідності до «Положення про заробітну плату» ФОП « Демченко Т.Б.». Розмір премії за результатами роботи та особистого внеску визначається директором підприємства. У разі невиконання плану і об'єму доходів, преміальні нарахування не виплачуються всьому трудовому колективу. Також це стосується робітникам, що були звільнені за власної ініціативи або за рішенням роботодавця.

На основі прийнятої системи і форми оплати праці формується та розраховується фонд заробітної платні. Річний фонд складається з основного фонду оплати праці та додаткового (преміального) фонду.

Структура винагороди працівникам складається з наступних частин:

–на основі тарифного окладу формується базова оплата у формі ставки;

–за результатами праці формуються премії та надбавки;

–пакет соціальних виплат.

Якщо економічні показники такі як план прибутку і тарифні доходи не виконуються то розмір преміювання всіх працівників знижується у встановлених рамках.

Заради стимулювання окремих працівників та задля заохочення всього персоналу, існує форма нагороди за особливі трудові заслуги. Даного роду мотиваційний захід повинен сприйматися колективом як цілком справедливе обґрунтоване та доволі рідкісне рішення керівництва, для досягнення максимального ефекту та заохочення.

В кінці року зазвичай влаштовується корпоративне свято де відбувається нагородження кращих працівників. Нагороди вручаються у вигляді грамот і подарунків, що вручають керівники підприємства.

До мінусів можна віднести те що на підприємстві відсутня система оцінки індивідуального внеску робітника. Розмір премії залежить від досягнення норм прибутку без розподілення внеску по працівникам. Персонал не може бачити та відчувати вплив особистої активності на сукупний дохід фірми, а отже і розмір преміальних виплат.

Також при розрахунку розміру додаткової винагороди не враховується додаткові відпрацьовані години, що також негативно впливає на активність та продуктивність роботи.

Для проведення повноцінного дослідження системи мотивації на підприємстві ФОП « Демченко Т.Б.». було проведене анкетування всіх робітників, в загальній кількості 10 осіб.

На питання «Чи задоволені ви своєю роботою ? » були отримані такі результати (рис.3.1.):



Рисунок 3.1 — Рівень задоволеності своєю роботою працівників, %

Як показує наведена діаграма (3.1), дуже велика частина робітників (70%) не задоволена своєю роботою, і лише 20% відсотків можуть стверджувати протилежне. В чому саме проявляється це невдоволення показують відповіді на наступні запитання в опитуванні.

На запитання про задоволеність різними аспектами роботи на підприємстві були отримані такі результати (рис.3.2.):

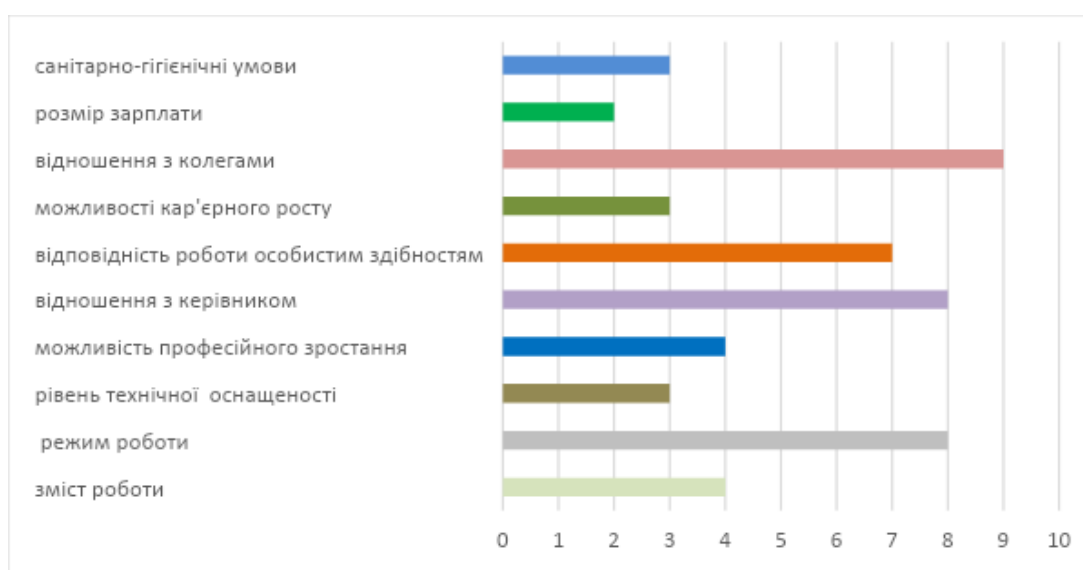


Рисунок 3.2 — Ступінь задоволеності умовами роботи.

Графік на рисунку 3.2 дає змогу оцінити задоволеність працівників основними аспектами роботи, та оцінивши їх вже мати уяву про напрямки можливих змін в робочому процесі загалом, та системі мотивації.

На запитання «Оберіть одну відповідь, що відповідає вашій позиції» були отримані такі результати (рис.2.8.):

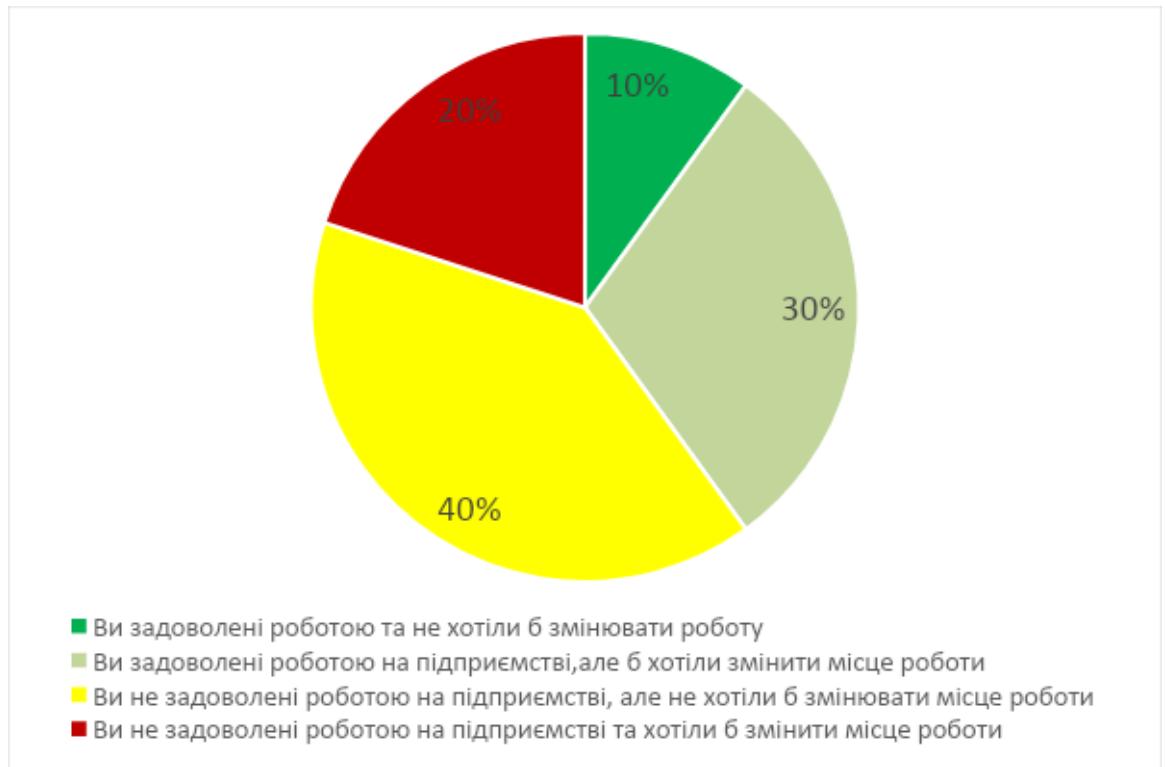


Рисунок 3.3 — Рівень задоволеності роботою і бажання змінити місце роботи, %

Отримані результати зображені на діаграмі 3.3 можна назвати невтішними. 70% працівників думає про зміну місця роботи.

На запитання «Які види морального заохочення ви отримуєте від керівництва?» були отримані такі результати (рис.3.4.):

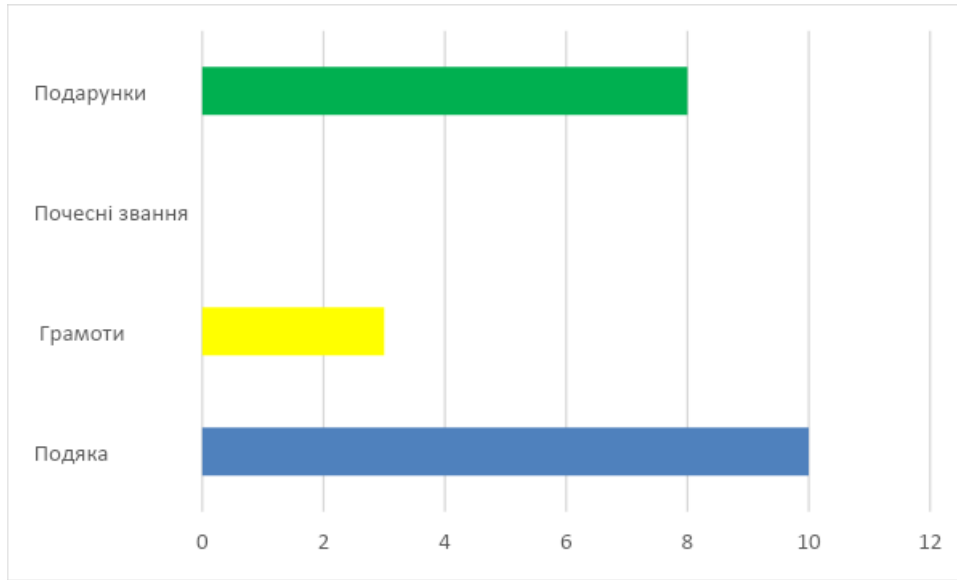


Рисунок 3.4 — Відповіді на питання про види морального заохочення, %

Графік 3.4 демонструє яких методів морального заохочення дотримується керівництво

На запитання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи нематеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи?» були отримані такі відповіді (рис.3.5.):



Рисунок 3.5 Відповіді на питання про нематеріальне заохочення, %

Діаграма 3.5 показує, що працівники не вважають що розвиток нематеріального стимулювання праці може впливати на ефективність роботи, ба більше, взагалі має невелике значення.

Отже аналізуючи результати проведеного опитування працівників на підприємстві « Демченко Т.Б.», можна зробити наступні висновки:

1. Співробітники підприємства невдоволені розподілом заробітної платні та преміальних нарахувань. Вони не відчують впливу якості своєї роботи на розмір одержуваної оплати. Але варто зазначити, що працівники не жаліються на відсутність надбавок, їх воно отримують в залежності від встановлених та обговорених правил. Невдоволення викликає однаковий рівень ставки в виробничого персоналу.

2. Більшість працівників розглядає дане підприємство тільки як місце роботи де можна отримати зарплатню, але не місце де вони можуть реалізуватися. В той же час головним недоліком все ще вважається рівень заробітної плати, хоча порівнюючи його з загальним ринковим, то значної різниці з іншими місцевими фірмами тієї ж галузі різниці майже немає.

3. В той час як більшість працівників відповіли, що думають про зміну місця роботи, наразі ніхто не планує в найближчому часі покинути дане підприємство. Основними причинами такої поведінки працівники назвали: неготовність до зміни місця роботи через фінансову неготовність; складна економічна ситуація в країні, в тому числі і через кризу; невпевненість в попиті на свої професійні навички. На запитання «що могло б вплинути на зміну такої думки ?» майже всі відповіли «вищій рівень заробітної платні». Для того, щоб детальніше розібратися в цій проблемі, працівникам було поставлене наступне запитання: «яку роботу та де ви б обрали, якщо мали би змогу зараз це зробити ?» Відповідь була отримана схожа у всіх працівників: переважна більшість розглядає варіант заробітку у великих містах України, або виїзд на заробітки в інші країни. Цікаво що на запитання про сферу потенційної роботи ніхто не зміг дати однозначної відповіді.

4. Присутні скарги на санітарно-гігієнічні умови: відсутність спільного місця для прийому їжі, та спільної роздягальні.

5. Зафіксовані скарги на технічне оснащення, головна проблема в застарілому обладнанні.

6. Працівники не бачать можливості та не мають бажання отримати підвищення в посаді. Більшість не готовий брати на себе відповідальність, та не розглядає дане місце роботи як постійне.

7. Нематеріальні методи мотивації не сприймаються серйозно працівниками, більшість не бачить в цьому сенс.

Всі ці недоліки стосуються як взагалі умов роботи на підприємстві так і системи мотивації. Результати проведеного дослідження можуть та будуть використані для розробки та впровадження покращень в роботі працівників та підвищенні рівня стимулювання праці в організації [38].

3.2 Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства

Головною ціллю удосконалення мотивації на підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання [35]. Основні етапи створення подібної системи:

–створення, підготовка, та перепідготовка справжньої системи менеджменту;

–створення зрозумілих умов соціальної політики, організація групових заходів, додаткове навчання кадрів;

–створення і розвиток системи морального стимулювання персоналу [30].

Необхідним має стати запровадження соціально-психологічних методів стимулювання, важливою умовою успішного впровадження яких є

відкритість відносин між керівництвом і робітниками. Налагодженню розуміння буде сприяти регулярне та детальне інформування про виробничу та економічну ситуацію, про найближчі плани, та зміни, що будуть впливати на робітників та організацію в цілому, про успіхи та можливості підприємства [30]. Дуже важливо донести які переваги крім гарантованої оплати можуть мати. Все це можна регулярно здійснювати у рамках спільних нарад працівників. Результатом повинно стати підвищення зацікавленості в справах компанії як єдиної системи, що має пряме відношення до кожного працівника і залежить від ефективності його роботи.

Удосконалення системи соціально-психологічної мотивації повинно супроводжуватися підтриманням позитивного та сприятливого психологічного клімату в команді, налагодженням системи управління конфліктами, формуванням справжньої організаційної культури [31].

Часто трапляється так, що фактором що утримує працівника в організації стають хороші стосунки та відчуття належності до команди. Це може виступати і гарним мотиватором до підвищення активності в роботі [30].

Варто пам'ятати що хороший психологічний клімат в колективі вибудовується не за один день, він вимагає значних зусиль та постійної уваги до дрібниць, які можуть його порушити [31].

Керівництво організації неодмінно повинно розуміти всю важливість організаційної культури для успішного досягнення цілей підприємства та стабільної роботи. Саме оргкультура стає підґрунтям важливих та потрібних організаційних змін і інновацій [32].

Наступним логічним та не менш важливим етапом вдосконалення стимулювання є покращення організації праці. Постановка цілей, впровадження гнучких графіків, підвищення якості умов праці, все це являється важливими способами досягнення високого рівня організації праці [32]. Продумана система постановки цілей надає працівнику готову

технологію їх досягнення, мінімізує можливі труднощі та помилки, підвищує загальну ефективність праці. Правильно поставлена ціль повинна бути вимірюваною, досяжною і мати конкретні часові рамки. За таких умов робітник виконує роботу в зрозумілих йому і комфортних умовах [32].

Умов, яких потрібно дотримуватися при створенні розпоряджень:

- гарантувати повноту та цілісність інформації;
- використовувати чіткі і зрозумілі формулювання;
- розуміти та враховувати рівень культури та інтелекту робітника;
- направити увагу робітника на слова керівника;
- використовувати єдину професійну сову.

Іншим дуже важливим фактором, що повинен серйозно вплинути на ефективність роботи це умови праці на підприємстві. Усунення проблем що викликають моральний та фізичний дискомфорт, повинно стати найпершим завданням для управлінців. Для подолання проблем умов праці, рекомендується приділити увагу організації хороших умов на робочих місцях та місцях для відпочинку, гарною ініціативою стане регулярне виділення невеликих сум для оновлення предметів побуту, меблів та інфраструктури на підприємстві для робітників. Це неодмінно стане гарним підґрунтям для підвищення зацікавленості співробітників і в перспективі ефективності праці [33].

Потрібно враховувати що система стимулювання в будь-якому випадку потрібно буде модернізувати і в майбутньому, тому головним завданням побудови ефективної системи є збалансований розподіл всіх видів стимуляції та врахування якомога більшої кількості потреб працівників, і способів їх задоволення [37].

Щодо реформування матеріальних стимулів, то рекомендовано здійснити такі впровадження:

- потрібно вибудувати стратегію поступового підвищення базових

ставок на основі фінансових можливостей підприємства та стану місцевого ринку;

- в залежності від досягнення планових показників по підрозділам сформувати додаткові виплати та переглянути систему преміювання;

- можливо започаткувати додаткові бонуси та виплати, що вираховуються зі встановлених коефіцієнтів за окремими видами діяльності.

Підвищення рівня винагороди можливе тільки за умови росту економічної сили та масштабу підприємства.

Матеріальне стимулювання апарату управління підприємства повинне базуватися на дещо інших принципах. По-перше, умови отримання додаткової винагороди повинні відрізнятися від таких у виробничих робітників.

По-друге, змінна частина винагороди повинна відігравати більше значення чим встановлена постійна, чим вище знаходиться посада управлінця, тим більшу долю повинна займати змінна частина.

По-третє, поступове зростання прибутку менеджерів повинне сповільнюватися з їх віком, це обумовлено більш швидким наростанням потреб, відповідальності та досвіду на початку кар'єри.

Рекомендується започаткувати новий вид заохочення, це так звана премія з фонду директора. Джерелом такого заохочення має стати додатковий прибуток підприємства, отриманий внаслідок перевищення встановленого плану. Преміювання повинне вираховуватися пропорційно такого прибутку. До прикладу, перевиконання плану на 5% буде означати підвищення премії на ті ж самі 5% [34].

Також існують стимули, що однаково ефективно можна застосовувати як до управлінського складу так і до виробничих робітників[34]:

1. Формування особистої захищеності, мається на увазі підвищення безпеки в планах хвороб робітників, непередбачених обставин та нещасних випадків, скорочення штату.

2. Задоволення особливих особистих потреб, наприклад сприяння

відпочинку робітників, вихідні та свята, консультування з особистих питань.

Отже, в даному пункті були проаналізовані основні шляхи покращення системи мотивації на підприємстві ФОП «Демченко Т.Б.», підґрунтям яких стало проведене дослідження наявної системи стимуляції праці та теоретичні засади створення і розвитку таких систем. Виходячи з наявних недоліків, проблем та цілей організації були запропоновані способи покращення системи управління персоналом в напрямках економічного та нематеріального стимулювання праці [39]. Правильне та повноцінне запровадження даних пропозицій це в першу чергу завдання керівництва компанії, котре покладаючись на свої навички, досвід та розуміння сфери зможе зробити їх важливою частиною системи управління та стилю керівництва. Головним же завданням приведених вище змін являються:

1. Підвищення рівня організаційної культури підприємства.
2. Створення комфортного клімату в колективі.
3. Покращення фізичних та моральних умов праці.
4. Підвищення рівня зацікавленості робітників в своїх обов'язках та в досягненнях компанії.
5. Значний ріст ефективності праці.
6. Досягнення більших фінансових показників діяльності підприємства.

Розглядаючи діяльність підприємства саме в умовах економічної кризи, то на перший план виходить завдання виживання фірми. На відміну від докризового часу, показником ефективної роботи управління вже стає не підвищення прибутків організації а їх збереження на тому ж рівні, припускається також контрольоване зниження доходів та зменшення масштабів організації.

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Система матеріального стимулювання праці робітників у ФОП «Демченко Т.Б.» повинна складатися з декількох частин: змінної та постійної. В таблиці 3.1. наведений розподіл заробітної платні та премії:

Таблиця 3.1 Складові частини заробітної плати працівників

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Основна (базова) частина	55%
Надбавки за виробіток	25 %
Надбавки за стаж	5%
Колективні премії	10 %
Премія з фонду керівника	5%

Кожна стаття заробітної платні повинна вираховуватися окремо а потім додаватися та формувати загальну винагороду. В ролі базової частини виступає чітко визначена ставка, надбавка за виробіток залежить від виконання норми для кожного працівника, надбавка за стаж вираховується відповідно до стажу, колективна премія має однаковий розмір для кожного робітника та вираховується за результатами досягнення спільних норм виробітку, премія з фонду керівника отримується з додаткового прибутку підприємства.

Проведемо розрахунок теоретичної заробітної платні за новою системою. До прикладу, виробничий робітник у березні 2021 року міг отримати максимальну зарплатню 8 760 грн. (ставка – 6000 грн. + премія 2 760 грн). За новою системою в липні той же працівник максимально може отримати вже 10 910 грн. Структура нагороди розглянута в таблиці 3.2.:

Таблиця 3.2 Складові частини заробітної платні виробничого працівника

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробленої плати
Посадовий оклад	6000	55%
Надбавки за вироблення	2 727,5	25%
Надбавки за вислугу років	545.5	5%
Колективні премії	1091	10%
Премія з фонду директора	545.5	5%
Разом	10 910	100%

Виходячи з даних таблиці 3.2, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 10 910 грн., що на 2 150 грн. більше. В першу чергу робітник може побачити, що його потенційна зарплатня виросла на 25%, його власний вплив на отримання винагороди значно зріс, в той же час він забезпечено отримає ставку. Отже система винагороди надає робітникам можливість вливати особисто, та в той же час колективно, на рівень своєї зарплатні, мати змогу зрозуміти що та якою мірою грає роль при цьому та бути впевненим в обов'язковій винагороді.

Важливим показником діяльності та ефективності підприємства ФОП «Демченко Т.Б.» є отриманий чистий прибуток. У таблиці 3.3 наведено заплановані та фактичні показники за період двох місяців, то та після впровадження пропонованих рекомендацій. У таблиці оцінюється наскільки заплановані суми відповідають реальному стану. Плани склалися з урахуванням економічної ситуації, наразі підприємство виходить з кризового становища і рівень прибутків та їх росту знаходиться на невисокому рівні. На момент складання таблиці різниця у показниках в 5% рахується за допустиму.

Таблиця 3.3 Сума очікуваного та фактичного чистого прибутку за квітень та травень 2021 року.

Показник	Запланований чистий прибуток	Фактичний чистий прибуток	Різниця	
			абсолютна, грн.	відносна, %
Квітень 2021 р., грн.	155 000	150 000	- 5000	4,3
Травень 2021 р., грн.	168 000	165 000	- 3000	2,8

Як видно з даних таблиці 3.3 після впровадження рекомендованих змін, прогнозований прибуток був збільшений на 8,8%, досягти прогнозу майже вдалося, різниця склала 2,8%, порівнюючи з попереднім місяцем величина фактичного прибутку зросла, помилка в прогнозах зменшилась. Можна зробити висновок, що запропонована система змін в методах стимулювання та підвищенні мотивації має позитивний економічний вплив.

Для більш ретельного дослідження впливу рекомендацій на підприємстві планується провести в найближчому майбутньому детальний аналіз рівня підвищення ефективності праці, та чергове опитування працівників [40].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи були сформульовані, поставлені та вирішені такі завдання:

1) було досліджено теоретичні основи стимулювання та мотивації праці, визначено їх роль та важливість для підприємства;

2) було визначено методи мотивації та їх вплив на стимулювання праці, розглянуто матеріальні та нематеріальні методи мотивації;

3) розглянуто методи та рекомендації щодо реалізації антикризового управління підприємством;

4) було розглянуто сферу та характеристику діяльності підприємства ФОП «Демченко Т.Б.», проаналізовано структуру та стан системи управління персоналом;

5) було проведене опитування серед всіх працівників досліджуваного підприємства, що стало основою оцінки наявної системи мотивації та дослідження напрямків її покращення;

6) досліджено та розроблено напрямки розвитку та оновлення системи стимулювання праці;

7) надано конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації праці;

8) проведене обґрунтування запропонованих рекомендацій;

9) проведене первинне дослідження ефективності та доцільності впроваджених нововведень в систему стимулювання робітників.

Висновки отримані з проведеного дослідження:

1) Мотивація це процес спонукання людини до певної діяльності, шляхом задоволення її потреб. Це один із методів стимулювання праці та підвищення ефективності виконання роботи.

2. Мотивація може проявлятися як в матеріальних так і нематеріальних методах заохочення. Кожне підприємство має вибудовувати та постійно

розвивати систему мотивації відповідно до своїх особливостей, команди робітників та економічного стану. Першочерговим наразі залишається метод матеріальної мотивації працівників.

3. ФОП «Демченко Т.Б.» є промисловим підприємством, працює у сфері деревообробки, являється малим, має наразі всього 10 працівників, веде діяльність у конкурентному середовищі. Воно має потенціал та можливості для розвитку. Через глобальну кризу викликану пандемією в 2020-2021 роках було змінити свої короткострокові та довгострокові плани, скоротити виробництво та чисельність персоналу. На даний момент організація планує найближчим часом досягти докризових показників виробництва та надалі займатися своїм розвитком.

4. На основі проведеного аналізу системи управління та соціологічного опитування були визначені головні проблеми у системі стимулювання, та напрямки її розвитку. Головними проблемами були визначені: нерозуміння робітниками способу нарахування преміальних виплат, загальний рівень зарплатні, відсутність відчуття важливості нематеріальної мотивації як у керівництва так і у співробітників, низька корпоративна культура, проблеми в умовах роботи та технологічного оснащення.

5. Запропоновані наступні напрямки підвищення рівня мотивації праці: розробка нової системи нарахування заробітної платні та преміальних зокрема, націленої на підвищення розуміння власної відповідальності та можливостей робітників; підвищення рівня зарплатні загалом; підвищення та підтримання рівня фізичних та психологічних умов праці; розвиток та запровадження нематеріальних стимулів до праці; створення комфортного клімату в колективі та організації; сприяння зацікавленості робітників в досягненнях та курсу підприємства.


Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій на підприємстві ФОП «Демченко Т.Б.» повинне сприяти розвитку та вдосконаленню системи управління персоналом і системи мотивації зокрема, що в перспективі повинно підвищити ефективність праці і як



наслідок позитивно відобразитися на прибутках організації, її конкурентоспроможності та стійкості перед різного роду зовнішніми і внутрішніми проблемами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвинюк А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності [Електронний ресурс] – URL: https://stud.com.ua/34677/menedzhment/motivatsiya_i_stimulyuvannya_trudovo_yi_diyalnosti
2. Авчиренко Л. К. Управління персоналом організацій / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
3. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
4. Бурмістров, А. Н. Які методи управління персоналом являються найбільш дієвими? [Текст] / А. Н. Бурмістров, Н. В. Газенко // Управління персоналом, 2002. – № 7. – С. 48–49.
5. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Білокур. – К., 2000. – 467 с.
6. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
7. Генкін А. П. Основи управління персоналом / А.П. Генкін. – М. : Вища школа, 2002. – 310 с.
8. Грачшов М. В. Управління працею / М.В. Грачшов. – М. : Наука, 2001. – 276 с.
9. Дятлов С. А. Робоча сила в системі ринкових відносин / С. А. Дятлов. – 2002. – 116 с.
10. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23.
11. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с.

- 
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.
13. Леонтев А. Н. Потребы, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
14. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570с.
15. Матрусова Т. Н. Японія : матеріальне стимулювання в фірмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
16. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
17. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
18. Економічне стимулювання [Електронний ресурс] – URL:
<http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichne-stimulyuvannya.html>
19. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html
20. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm
21. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.
22. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с
23. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
24. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і

промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.

26. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

27. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61.

28. ФОП «Демченко Т.Б.» URL: <https://5140.org/fop/2601518-demchenko-tetyana-borisivna>

29. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

30. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>

31. Система мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>

32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

33. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] -URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html

34. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

35. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41

36. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник

Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія : Економічні науки. – 2010. – Т. 2, № 6. – С. 178–181.

37. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55.

38. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко, О.О. Філатова // Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.

39. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

40. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 188–193.