

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

Факультет права, публічного управління та адміністрування

Кафедра фундаментальних і приватно-правових дисциплін

КУРСОВА РОБОТА

**з дисципліни «Актуальні проблеми менеджменту: національні і
міжнародні стандарти»**

на тему:

«ОЦІНКА ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав студент групи 1МЮД магістр
денної форми навчання

КУШНІР ІГОР СЕРГІЙОВИЧ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Керівник: Самборська О.Ю.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____

Оцінка ECTS _____

Члени комісії:

Вінниця – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції та принципи	5
1.2. Мотивація трудової діяльності персоналу.....	8
1.3. Методи дослідження оцінки праці та мотивації	11
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «ВКФ «ROSHEN»	13
2.1. Загальна характеристика підприємства	13
2.2. Характеристика персоналу підприємства.....	17
2.3. Аналіз системи мотивації праці на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ ЇЇ ОЦІНКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ВКФ «ROSHEN».....	25
3.1. Вдосконалення напрямів системи мотивації праці на підприємстві	25
3.2. Шляхи покращення оцінки праці персоналу підприємства	30
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки країни є проблема в області роботи з персоналом. При всіх різноманітні існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинутих країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур добору кадрів, розробка наукових критеріїв їхньої оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їхньої гласності, системне ув'язування господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління виробництвом при становленні ринкової економіки. Проблема мотивації працівника досить широко розглядається сьогодні в науковій літературі. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій, засобів та методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається також незначною вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва.

Питання мотивації та оцінки персоналу розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як Занюк С. С., Гусіна В. М., Колот А. М., Мірошніченко О. В., Татарников А., Щьокін Г. В.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу стану мотивації і оцінки персоналу на конкретному підприємстві та пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу ПАТ Вінницька кондитерська фабрика «Roshen»

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти, основні принципи та методи формування механізму соціально-економічної мотивації працівників підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції та принципи

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами та вимогами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отож, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.

Таким чином, завдання ділової оцінки працівника полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства (організації).

І в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку.

Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто

уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе.

На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понад необхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов'язок, совість, честь, кохання, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються, зберігаються в нервових клітинах і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття. [5, с. 320]

Водночас кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому разі виконує свої завдання, коли вона виходить від усіх трьох названих суб'єктів. Брак одного з видів оцінки може сприяти розвитку навіть негативних явищ.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну і стимулюючу. Орієнтувальна функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Отже, об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно

позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних. [5, с. 321]

Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- невідворотності (обов'язковості);
- загальності (оцінюють кожного);
- систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);
- гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);

результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки). [5, с. 322]

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплектність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Усе це свідчить про актуальність потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінки персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

1.2. Мотивація трудової діяльності персоналу

Мотивація працівників потребує неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження, зусиль, відповідальності, якості, досягнення ефективних результатів праці. Мотивація праці, як один з важелів управління персоналом організації, є тим явищем, яке визначає рівень продуктивності праці й ефективності організаційної структури взагалі. Слід розрізняти поняття «мотивація праці» і – мотивація трудової діяльності, останнє має ширший зміст.

Праця – це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне працю, предмети праці і засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його

доцільна зміна і перетворення інтересів людей, яка включає мету, засоби, результат, і сам процес.

Трудова діяльність як провідна сфера життєдіяльності відбувається в умовах суспільного поділу праці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій та пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці тощо. Відтак мотивація трудової діяльності включає цілу низку мотиваційних складових. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби, то мотивація трудової діяльності в цілому включає власне мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо. [11, с. 30]

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а саме мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше умотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників. Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації. [9, с. 451]

Головним завданням мотиваційного механізму є формування потрібного рівня мотивації праці. Дія мотиваційного механізму виражається через стимулювання працівників, шляхом впливу на мотиви, поведінку останніх.

Мотиваційний механізм опирається на систему матеріального і нематеріального стимулювання.

1. Матеріальне стимулювання:

- основна оплата праці: відрядна, почасова, акордно–преміальна, акордно – преміальна з почасовим авансуванням;
- додаткова оплата з перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції;
- преміювання за кінцевими результатами роботи, за економію сировини і матеріалів;
- фінансова допомога молодим працівникам; – оплата навчання, перепідготовка молодих спеціалістів;
- надання житла при умові зайнятості на підприємстві.

2. Нематеріальне стимулювання:

- оголошення подяки із занесенням на дошку пошани;
- нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
- присвоєння почесних звань;
- представлення до урядових нагород;
- надання соціальних гарантій зайнятості.

На мою думку, для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачати приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімум роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей. Тому важливо створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливість до різних форм стимулювання.

В ринкових умовах кожне підприємство прагне вижити в конкурентній боротьбі, за мету ставиться виробництво продукції та надання послуг, які б переважали за якістю конкурентів. Одним з шляхів досягнення цієї мети є

розробка і впровадження дієвого механізму мотивації персоналу. Модель мотивації персоналу повинна бути перспективною, враховувати особливості конкретної галузі і підприємства, а також тенденції розвитку ринку, учасником якого є конкретний господарюючий суб'єкт.

1.3. Методи дослідження оцінки праці та мотивації

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання і комплексний підхід до вивчення економічних процесів, законодавчо-правові та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, загальносистемні принципи проведення комплексних наукових досліджень.

У моєму дослідженні застосовувалися наступні спеціальні методи:

- монографічний – при аналізі наукової літератури з питань мотивації та оцінки праці. Цей метод був незамінним при детальному дослідженні окремих спостережень, вибраних як об'єкт спеціального дослідження;
- статистико-економічний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку у мотивації праці;
- абстрактно-логічний – при застосуванні методологічних положень теорії для визначення економічних відносин залежно від умов ринкового середовища;
- порівняння – при визначенні залежності рівня мотивації праці та її продуктивності у господарстві;
- ряди динаміки, графічні;
- розрахунково-конструктивний метод широко застосовувався при прогнозуванні й обґрунтуванні економічних процесів розвитку;
- балансовий метод використовувався при аналізі економічних показників з метою встановлення пропорційності в їх розвитку;

– абстрактно-логічний метод використовувався на всіх стадіях вирішення економічних проблем. За його допомогою сформулювалися висновки та рекомендації. [13]

У процесі застосування розглянутих методів дослідження, зокрема економіко-статистичного, розрахунково-конструктивного та монографічного, визначалися та аналізувалися економічні показники розвитку підприємства, його виробничої та фінансово-економічної діяльності.

Оцінка мотивації працівників сільськогосподарських підприємств передбачає вирішення таких ключових питань: доцільності застосування різних форм мотивації; вивчення внутрішніх можливостей стимулювання праці працівників; встановлення ефективності застосування прийнятої системи мотивації праці; формування системи показників оцінки праці та застосування окремих форм мотивації праці.

У теоретичному плані оцінка визначається як спосіб відображення об'єктивної дійсності у свідомості людини на основі пізнання себе і тієї дійсності, яка виконує певні перетворення. Оцінка персоналу в системі мотивації повинна здійснюватися з урахуванням дії об'єктивних законів, які регулюють поведінку працівника. Для забезпечення ефективної мотивації персоналу на основі його оцінки на всіх рівнях господарської структури, оцінювальний механізм має здійснюватися на принципах загальності, системності, всебічності, справедливості, порівняння. [3, с. 348]

Таким чином, у процесі дослідження питань мотивації та стимулювання праці у сільськогосподарських підприємствах можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми та методи аналізу. Їх кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «ВКФ «ROSHEN»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» є структурною одиницею всесвітньо відомої Кондитерської корпорації ROSHEN і входить у п'ятірку найбільших кондитерських підприємств України.

Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» засновано відповідно до рішення регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 7 серпня 1995 року №146-П шляхом перетворення державного підприємства «Вінницька кондитерська фабрика» у публічне акціонерне товариство.

Продуковані ринковим попитом умови вже спочатку 1997 змусили Наглядову Раду та Правління ВАТ «ВКФ» прийняти рішення про проведення протягом одного місяця капітального ремонту всіх цехів фабрики; оновити на рівні світових стандартів всю етикетку і пакувальну продукцію. У 2006-2007 рр. будується новий чотириповерховий виробничий корпус – в ньому розташовуються цех № 4 по виготовленню ірисний цукерок «Тоффі», вафель і вафельних трубочок.

Підприємство розвивається, удосконалюється виробництво, встановлюється новітнє обладнання. Так 21 серпня 2012 року відкрився новий цех №5 по виробництву шоколаду. Дата проведення державної реєстрації: Виконавчий комітет Вінницької міської ради, 09.12.1996. 50 Юридична адреса: 21001, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Гліба Успенського, будинок 8. Зареєстрований статутний капітал (грн.): 1 004 276 000. [13]

Публічне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» - сучасне підприємство, сертифіковане на відповідність вимог міжнародних стандартів ISO 9001:2008 (Система управління якістю) та ISO 22000:2005 (Система управління безпечністю харчових продуктів) Спеціалізація підприємства – це виробництво цукерок, печива, карамелі, ірису, вафлі та шоколаду (табл. 2.1).

Таблиця. 2.1

Структура товарної продукції ПАТ «ВКФ»

Вид продукції	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Місце в ранжированому ряді
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Цукерки вагові та коробочні	256973,62	44,78	295074,50	43,23	494858,00	61,8	1
Ірисні цукерки і карамель	93996,44	16,39	120748,60	17,69	-	-	4
Вафлі вагові та вафлі фасовані	72131,73	12,57	83741,80	12,27	73375,00	7,0	5
Шоколад	72833,85	12,69	104761,50	15,36	142514,50	13,0	2
Печиво, крекер вагове та фасоване	77853,97	13,57	78105,30	11,45	154298,40	15,6	3
Всього по підприємству	573789,61	100	682431,70	100	865045,9	100	x

За даними таблиці можна побачити, що обсяг продукції значно змінився у 2018 році порівняно з 2020 р. Так цукерок вагових та коробочних у 2018 р. було виготовлено на суму 256973,62 тис. грн., а у 2020 р. 494858,00 тис. грн. у відсотковому співвідношенні це становить 44,78% до 61,8%.

Ірисних цукерок та карамелі було виготовлено у 2018 р. - 93996,44 тис. грн. (16,39%), а у 2020 р. їх виготовлення припинилося.

Вафлі вагові та вафлі фасовані у 2018 р. були виготовлені на суму 72131,73 тис. грн. (12,57%), а у 2020 р. на суму 73375,00 тис. грн. (7,0%).

Шоколаду було у 2018 р. виготовлено менше 72833,85 – 12,69% порівняно з 2020 р., 142514,50 – 13,0%.

Печиво, крекери фасовані та вагові у 2018 р. – 77853,97 (13,57%). Їх виготовлення у 2020 р. на суму 154298,40 (15,6%).

Кожного року виготовлення продукції по підприємству збільшувалося і становило:

- у 2018 р. продукції було виготовлено на суму 573789,61 тис. грн.;
- у 2019 р. продукції було виготовлено на суму 682431,70 тис. грн.;
- у 2020 р. продукції було виготовлено на суму 865045,9 тис. грн..

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «ВКФ»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення +/- %	
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1868	1821	1701	-167	91
Фонд оплати праці, тис. грн.	229562	242925	322232	92670 +	155
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	703359	750998	913705	210346 +	140
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	638549	690713	841662	202513 +	132
Валовий прибуток, тис. грн.	64810	60285	72043	7233 +	111
Інші доходи, тис. грн.	-	-	-	-	-
Інші витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	51783	2971	3595	48188 -	7
Рівень рентабельності виробництва, %	10,14	8,72	8,55	1,59 -	6

Проведене дослідження дає можливість зробити висновки таблиці 2.2, наступний:

– середньооблікова кількість працівників у 2018 р. була 1868 осіб, у 2019 р. – 1821 осіб, а у 2020 р. – 1701 особа. Тобто за період 2018 – 2020 рр. кількість працівників зменшилась на 167 осіб; Варто визначити причини таких зменшень, а їх може бути декілька. Вказаний відсоток скорочення, а це 8,9 % за три роки досліджень показує плинність кадрів з великим показником.

- фонд оплати праці у період 2018 – 2020 рр. збільшився на 92 70 тис. грн. за рахунок зменшення кількості працівників;
- чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався і різниця між 2020 р. та 2020 р. становить 210346 тис. грн.;
- собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 202513 тис. грн.;
- валовий прибуток збільшився на 7233 тис. грн.;
- чистий прибуток зменшився на 48188 тис. грн.;
- півень рентабельності виробництва також зменшився на 1,59%.

Таблиця 2.3

Структура операційних витрат підприємства

Показники	2020 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
Матеріальні затрати	57777	8	187018	24,5	211978	22,8	154201	366
Витрати на оплату праці	229562	31,4	242925	31,8	322232	34,7	92670	140
Відрахування на соціальні заходи	55390	7,6	51428	6,7	68089	7,3	12699	122
Амортизація	183149	25	232133	30,4	266481	28,7	83322	145
Інші операційні витрати	204388	28	49101	6,4	59616	6,4	-144772	29
Загальна сума витрат	730266	100	762605	100	928396	100	198130	127

Оцінивши структуру витрат підприємства можна сказати, що із зменшенням працівників на підприємстві збільшилися матеріальні витрати – які в 2018 р. становили 57777 тис. грн., порівняно з 2020 р. вони значно зросли і становили 211978 тис. грн., витрати на оплату праці також зросли станом на 2020 р. показник був 229562 тис. грн., а в 2018 році витрати сягнули 322232 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи збільшились на 12699 тис. грн..

Інші операційні витрати в 2018 р. становили 204388 тис. грн., станом на 2020 р. вони зменшилися на 59616 тис. гривень.

Із збільшенням попередніх показників загальна сума витрат на підприємстві також зросла на 198130 тис. грн..

2.2. Характеристика персоналу підприємства

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку від господарської діяльності в інтересах акціонерів. Товариство має право здійснювати будь-яку діяльність, яка не суперечить законодавству України. Предметом діяльності кондитерської фабрики є:

- виробництво та реалізація кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення;
- здійснення всіх видів торгівлі, в тому числі роздрібною, оптовою, фірмовою, комісійною, на умовах консигнації з утриманням консигнаційних складів та будь-які інші види торгівлі засобами виробництва, товарами народного споживання, в тому числі сільськогосподарською продукцією, продуктами харчування, автомобільними та іншими транспортними засобами, торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами тощо;
- комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, а також здійснення бартерних та лізингових операцій;
- торговельна діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини;
- торговельна діяльність у сфері роздрібною торгівлі через власну фірмову мережу магазинів, кіосків, розкладок, виїзні торговельні точки, інші торговельні заклади тощо;
- біржова та аукціонна торгівля, брокерська діяльність; - проведення маркетингових досліджень з питань формування попиту населення на товари

широкого вжитку та асортименту товарів, оцінки його впливу на виробничо-збутову діяльність підприємств-виробників;

- створення банку ринкової комерційної інформації та надання на його базі різноманітних інформаційно-комерційних послуг з проблем 51 забезпечення та розвитку ринку товарів народного споживання всім заінтересованим особам;

- учбово-методична та консультаційна діяльність в галузі організації і здійснення виробництва і всіх видів торгівлі;

- проведення виставок, виставок-продаж та інше. [2, с. 413]

Організаційно-правова форма господарювання: акціонерне товариство.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

Організаційна структура підприємства «Roshen» має такий вигляд: Загальні збори акціонерів Товариства – вищий орган управління ПАТ «ВКФ». Наглядова рада є органом, який представляє інтереси акціонерів, в період між Загальними зборами акціонерів, контролює і регулює діяльність виконавчого органу Товариства в межах компетенції, визначеної Статутом та положенням про Наглядову раду Товариства (дод. А). Виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства є Директор.

Директору підпорядковані:

1. Технічний директор, якому підпорядковуються: Заступник технічного директора.

2. Енергомеханічний відділ, в який входять: механічна майстерня; електродільниця; електропідстанція, парокотельня; дільниця вентиляції та кондиціонування.

3. Технічний відділ.

4. Відділ головного метролога, якому підпорядкована: дільниця обслуговування засобів автоматизації та вимірювальної техніки.

5. Начальник виробничого відділу, якому підпорядковані керівники інших виробничий відділ, а саме:

- цех №1 – помадні цукерки, збивні цукерки, цукерки з ірисної маси;
- цех №2 – шоколадні цукерки, неглазуровані цукерки, цукрове печиво;
- цех №3 – карамель фруктові та праліне, карагінанові та желейні цукерки, фігурний шоколад;
- цех №4 – глазуровані та неглазуровані трубочки, вафлі, глазовані цукерки;
- цех № 5 – шоколад, шоколадні цукерки.

6. Головний бухгалтер, якому підпорядкована центральна бухгалтерія.

7. Відділ головного технолога.

8. Планово-економічний відділ.

9. Загальний відділ.

10. Служба охорони праці.

11. Служба контролю якості.

12. Юридичний відділ.

13. Відділ АСКВ.

14. Дільниця постачання та відвантаження продукції.

15. Контрольно-пропускна служба.

16. Адміністративно-господарський відділ.

17. Відділ капітального будівництва.

18. Штаб цивільної оборони.

19. Медпункт.

Перспективи розвитку – будівництво та введення в дію додаткових цехів для виробництва нових видів продукції.

Зміни в організаційній структурі Товариства в звітному періоді відбулись за рахунок введення в дію нового цеху № 5 по виробництву шоколаду. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. Отже можна зробити висновок, що ПАТ «ВКФ» має лінійно-функціональну організаційну структуру.

Структура апарату управління ПАТ «ВКФ» лінійно-функціональна. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (дод. Б).

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.

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.

В табл. 2.5 представлено забезпеченість персоналом ПАТ «ВКФ».

Таблиця 2.4

Забезпеченість ПАТ «ВКФ» персоналом

Показники	2020 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-)
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1868	1821	1701	- 167
з них: жінки	921	922	702	- 219
чоловіки	947	899	999	- 52
Чисельність управлінського персоналу, осіб	34	34	34	0

З даної таблиці ми можемо побачити, що підприємство є досить великою компанією в якій працюють понад 1000 осіб.

У 2020 р. – 1868 осіб, з них 921 жінок і 947 чоловіків. У 2019 р. чисельність персоналу несуттєво зменшилась і становила 1821 осіб, з них 922 жінок і 899 чоловіків.

У 2020 р. чисельність персоналу ще зменшилась і становила 1701 особа, з них 702 жінок і 999 чоловіків. Причиною того, що кількість персоналу зменшується з кожним роком є удосконалення і автоматизація виробництва продукції.

Чисельність управлінського персоналу за три роки не змінювалась і становить 34 особи.

Таблиця 2.5

Оцінка фонду заробітної плати ПАТ «ВКФ»

Показники	2020 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (%)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Фонд оплати праці – всього, тис. грн.	229562	100,0	242925	100,0	322232	100	140
з якого: основна заробітна плата	202703	88,3	219604	90,4	300672	93,3	147
додаткова заробітна плата	26858	11,7	23320	9,6	21560	6,7	80
Середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн.	9042		10050		10741		118
Середньомісячна заробітна плата по Вінницькій обл., грн.	3395		4196		7613		224
Відношення заробітної плати по підприємству до відповідного показника по Вінницькій обл., %	266		239		141		x

Оцінивши фонд оплати праці можна зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата підприємства, яка становить у 2020 р. – 9042 грн., а у 2020 р. – 10741 грн., значно перевищує середньомісячну заробітну

плату по Вінницькій області, яка становила у 2020 р. – 3395 грн., а у 2020 р. – 7613 грн.

2.3. Аналіз системи мотивації праці на підприємстві

На підприємстві упроваджується широка система мотивації праці працівників, що включає як матеріальне, так і моральне стимулювання працівника. Діяльність підприємства направлена не тільки на нарощування прибутку, але і на підвищення статусу «працівника», від якого залежать кінцеві результати виробничої діяльності підприємства.

На підприємстві існують наступні види мотивації: матеріальна винагорода (заробітна плата, преміювання, додаткові виплати); додаткові стимули (транспортні послуги, допомога в навчанні, відпустка і вихідні дні, страхування); моральне стимулювання працівників (вшановування кращих працівників); дисциплінарна дія (позбавлення частини премії, зауваження).

На наш погляд, підвищення мотивації у працівників підприємства можливо за рахунок створення комфортніших умов в робочій зоні, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник трудитиметься ефективніше і більш продуктивно, тобто виконає більший об'єм робіт. Крім того надання допустимої частки самостійності у виконанні роботи і позначення значущості кожного завдання сприяють зростанню мотивації працівників.

Таким чином, підприємство націлене на постійний розвиток персоналу, що включає розробку політики і стратегії, направленої на формування працездатного, високоорганізованого колективу, що сприяє підвищенню ефективності роботи кондитерської фабрики.

Застосування щодо працівника стимулів, з метою активізації його зусиль, підвищення старанності, наполегливості, добросовісності у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається стимулюванням. Розрізняють три види стимулювання: моральне, соціальне і матеріальне.

Моральне стимулювання виражається у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи моральна винагорода спрямована виключно на задоволення виключно потреб працівника й може виражатись у формі публічної подяки з боку керівництва, подання до відзначення державними нагородами тощо. Громадське визнання сприяє підвищенню престижу (подяка, грамота, дошка пошани, присвоєння почесних звань, нагородження орденами чи медалями тощо) В даному разі предметом потреби виступають цінності та явища, які сприяють підвищенню престижу й авторитету об'єкта управління.

Соціальне стимулювання – різновид стимулювання, яке виражається у зміні соціального (як адміністративного, так і загального) статусу працівника.

Адміністративний соціальний статус – це становище працівника в організаційній структурі (соціальній ніші суспільства). Винагородою в цьому разі виступає не лише вертикальне переміщення працівника на вищу посаду, але й горизонтальне переміщення на посаду того ж ієрархічного рівня, що більшою мірою задовольняє вторинні потреби працівника (робота більш творчого характеру, з меншим контролем тощо).

Загальний соціальний статус – це становище працівника у суспільстві. Спектр винагороди такого роду є досить широким: від висунення працівника до обрання в органи державної влади (якщо інтереси підприємства співпадають з інтересами працівника) до надання працівникові персонального автомобілю чи комфортного житла на період його роботи на підприємстві. Рішення такого плану повинні прийматись з урахуванням інтересів і психологічних особливостей працівника й бути цілком спрямовані на задоволення його вторинних потреб. Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Для підприємства заробітна плата – це витратна стаття, пов'язана з виробництвом, яка включається до

собівартості послуг і продукції й водночас є головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, тому завданням менеджменту є визначення оптимального рівня збалансованості, який би відповідав сучасним умовам господарювання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ ЙОГО ОЦІНКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ВКФ «ROSHEN»

3.1. Вдосконалення напрямів системи мотивації праці на підприємстві

Одним з важливих факторів стимулювання персоналу ПАТ «ВКФ «ROSHEN» є розробка системи управління діловою кар'єрою.

Управління діловою кар'єрою – заходи, що проводяться директорами підрозділів, щодо планування, організації, мотивації й контролю службового росту працівника, виходячи із цілей, потреб і можливостей організації й самого працівника.

Кар'єрне стимулювання сьогодні дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного їх потенціалу. До того, як перейти в проектуванню системи управління кар'єрою ПАТ «ВКФ «ROSHEN» розглянемо розроблені в кадровому менеджменті основи управління кар'єрним розвитком персоналу.

Кар'єра (від французького «carrière») – успішне просування вперед у тій чи іншій області (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності. Кар'єра є результатом усвідомленої позиції і поведження людини в області трудової діяльності, зв'язаним з посадовим чи професійним ростом. [1]

Можна виділити декілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або підприємства, які приведуть до різних типів кар'єри:

Професійна кар'єра – зростання знань, умінь, навиків.

Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одному, вибраному на початку професійного шляху, лінії руху) або транс професіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, пов'язане, швидше, з розширенням інструментарію і областей діяльності).

Внутрішньо-організаційна кар'єра – пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може йти по лінії:

- вертикальної кар'єри – посадове зростання;
- горизонтальної кар'єри – просування усередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- доцентрової кар'єри – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси ухвалення рішень.

Зустрічаючись з новим співробітником, директори підрозділів повинні враховувати етап кар'єри, котрий він проходить в даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне – специфіку індивідуальної мотивації. Короткий опис етапів кар'єри відбитий в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні етапи кар'єри співробітників ПАТ «ВКФ «ROSHEN»

Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації (по Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навиків	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 25 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація

Очевидно, що для підтримки внутрішніх стимулів співробітника необхідне організовувати певні види переміщень і кар'єрних пересувань. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника, і ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри – один з напрямів кадрової роботи в ПАТ «ВКФ «ROSHEN» орієнтоване на визначення стратегії і етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею) що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеною позиції в організації, є формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб отримати необхідні знання і оволодіти потрібними навиками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи щодо планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планування кар'єри персоналу ПАТ «ВКФ «ROSHEN»

Суб'єкт планування	Заходи по плануванню кар'єри
Співробітник	первинна орієнтація і вибір професії вибір організації і посади орієнтація в організації оцінка перспектив і проектування зростання реалізація зростання
Менеджер	оцінка при прийомі на роботу визначення на робоче місце оцінка праці і потенціалу співробітників відбір в резерв додаткова підготовка програми роботи з резервом просування новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	оцінка результатів праці оцінка мотивації організація професійного розвитку пропозиції по стимулюванню пропозиції по зростанню

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри в якості засобу досягнення цілей.

Навчання персоналу. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного відношення до справи, до організації і роз'яснення того, яку поведінку організація чекає від своїх працівників, яке поведінка заохочуватиметься, підкріплюватиметься, вітатиметься.

Розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників. Принципи побудови системи стимулювання і її основна спрямованість повинні підтримувати саме та поведінка, саме те відношення до справі, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходить найбільш повний вираз зміст і основна спрямованість культивованої і підтримуваною керівництвом організаційної культури. Непослідовність і розбіжність слова і справи тут недопустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу спонукає різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.

Критерії відбору в організацію. Яких працівників бажають бачити в організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями і досвідом, або же для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності і норми поведінки, що вже склалися в організації і склали ядро її організаційної культури. Підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на організаційну культуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яке пригнічується при практиці управління, що склалася. Наскільки вітаються керівництвом прояви самостійності і ініціативи з боку підлеглих.

Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації, При цьому на організаційну культуру можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого (або декларованого) порядку. Наприклад, якщо раптом по якимсь причинам керівництво один, чи декілька разів не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, то це не тільки порушує встановлені правила, але і показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу «викладатися» на роботі.

Широке впровадження корпоративної символіки. Досвід кращих організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки (у упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, оформленні підприємства, транспортних засобів, робочому одягу, сувенірній продукції) позитивно відбивається на відношенні персоналу до компанії, підвищує прихильність працівників до своєї організації і відчуття гордості за свою організацію.

По суті справи, мова в запропонованих методах йде про те, якою повинна бути філософія і практика управління і на що слід звернути увагу керівництву для підтримки бажаної організаційної культури, тобто такої організаційної культури, яка підтримуватиме вироблену стратегію розвитку компанії. Розгляд шляхів сформованої бажаної організаційної культури припускає сприйняття організації не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Вирішальний вплив на процес формування організаційної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки, які може мати для організаційної культури їх стиль управління і особливості їх поведінки.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, але і довгострокових стратегічних цілей і уміння «вибудовувати», вирощувати, формувати бажану

організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Щоб оцінити вплив на результативність праці соціально-економічних методів мотивації необхідно реалізовувати їх при незмінності інших складових комплексу стимулювання, зокрема матеріальних стимулів.

У такий спосіб можна буде відстежити ступінь впливу нематеріального стимулювання на продуктивність праці і спів віднести його з впливом матеріального заохочення і вибрати найбільш оптимальною.

У запропонованій же для ПАТ «БКФ «ROSHEN» покращеній системі мотивації персоналу визначальними чинниками стимулювання будуть система матеріальної- соціально-психологічної мотивації носять допоміжний, хоча і не менше важливий характер.

3.2. Шляхи покращення оцінки праці персоналу підприємства

Ефективність діяльності ПАТ «БКФ «ROSHEN» значною мірою визначається ступенем відповідності працівників, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такими критеріями організація та працівники досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу. [4, с. 222]

За думкою вітчизняних вчених оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності працівників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. [4, с. 222]

Регулярна і систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати (винагорода кращих співробітників надає мотивуючий вплив на них і їх колег), підвищення на посаді або звільнення.

Процес оцінки персоналу має свою структуру. Схематично він може бути представлений як на рис. 3.1.

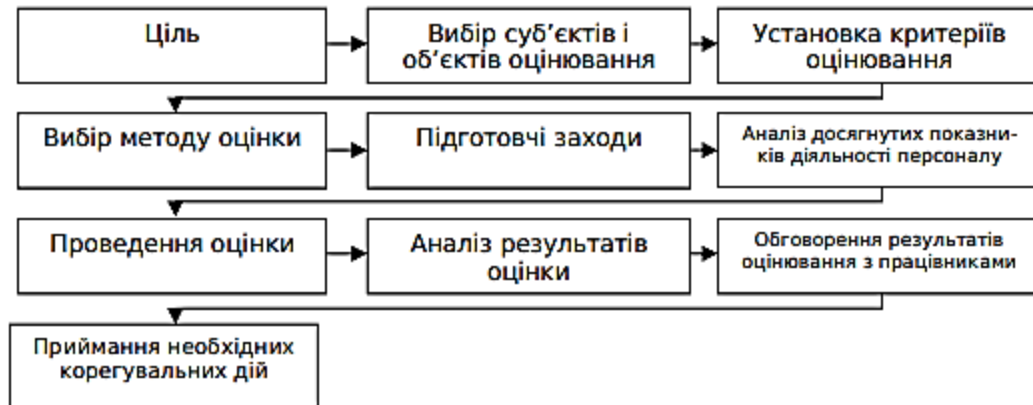


Рис. 3.1. Процес оцінки персоналу [5, с. 20]

Таким чином, проведення оцінки персоналу на ПАТ «БКФ «ROSHEN» надає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих працівників;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- шляхи удосконалення організації праці.

Керівництво ПАТ «БКФ «ROSHEN» іноді допускає помилки у організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: проводиться оцінювання, але без чіткого розуміння його мети і завдань. Як результат – відбувається розробка програм, які виявляються неефективними. Слід зазначити, що помилки суб'єктів оцінювання можуть виникати як на етапі організації, так і на етапі безпосереднього проведення оцінки.

В сучасних умовах достатньо складно розробити збалансовану систему оцінок, щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, досить складно, саме тому існує декілька підходів і систем оцінки персоналу. Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів, які повинні відповідати організаційній структурі підприємства, виду і змісту діяльності персоналу, завданням оцінки, а також

бути простими і зрозумілими для сприйняття. Крім того, вони мають включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмову та усну форми. В цільових, планових, а також поточних оцінках умовно розрізняють три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані. [12]

Ефективними методами оцінки в ПАТ «БКФ «ROSHEN», є:

1. Метод «360 градусів» – працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими. Серед переваг методу: визначення потреби у навчанні працівника в рамках тих компетенцій, які необхідно розвивати; можливість застосування з метою підбору проектної команди або для виявлення тих працівників, що можуть працювати над складними проектами, для формування кадрового резерву; з метою отримання різнобічної оцінки для кожного працівника; для виявлення інформації про характер взаємодії між підрозділами; моделювання критеріїв оцінки згідно вимог корпоративних стандартів.

2. Матричний метод - один із найбільш поширених описових методів. Його суть полягає у порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних згідно посади.

3. Фотографія робочого дня – вид спостереження, при якому вимірюють усі без винятку витрати часу виконавця за певний період роботи. В результаті отримують інформацію: чим саме і протягом якого часу займався конкретний працівник. Переваги методу: виявлення втрат робочого часу, встановлення їх причин; отримання вихідних даних для розробки нормативів підготовчої-заключного часу, часу на відпочинок і особисті потреби, нормативів обслуговування; визначення причин невиконання норм робітниками; визначення часу, наданого для відпочинку, часу обслуговування робочого місця.

4. Компетенції – це навички, знання, цінності, підходи та особистісні якості, які виявляються в поведінці людини і сприяють успішному досягненню результатів діяльності. Серед переваг методу: виправлення низької якості виконання роботи; мотивування працівників на освоєння

високої якості виконання роботи; виявлення того, наскільки чітко працівник виконує свою роботу; після проведення оцінки керівники підрозділу приймають зважені кадрові рішення щодо ротації персоналу.

Практичний досвід ПАТ «БКФ «ROSHEN» свідчить про необхідність створення ефективної системи оцінки роботи персоналу у контексті залучення до вирішення цієї задачі фахівців, що мають відповідні знання і досвід не лише у сфері нормування і оплати праці, але і різних аспектів управління та організаційної поведінки. Слід зазначити, що оцінка персоналу покликана забезпечити не лише міцніший зв'язок робочих результатів і оплати праці, але і зробити цей зв'язок зрозумілішим для працівників. З метою підвищення ефективності сучасної системи оцінювання персоналу вважаємо доцільним врахування наступних чинників:

- надання зворотного зв'язку учасникам оцінки (надання інформації працівникам щодо мети, процедури та критеріїв оцінювання);
- забезпечення дієвості оцінки;
- сприяння гнучкості процедури оцінювання (завдяки гнучкості фахівець може стати на позиції різних точок зору і об'єктивно розглядати різні ситуації);
- забезпечення можливості прогнозування оцінки (з метою подальшого планування управлінських рішень). [5, с. 115]

Оцінка персоналу надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення, переведення, звільнення або навчання працівників. Хоча, на сьогоднішній день немає універсальної методики оцінки для кожного робітника, але за допомогою розглянутих методів можна максимально ефективно оцінити кожну категорію працівників та не допускати помилок при проведенні оцінювання. Виходячи з результатів дослідження, ефективними методами оцінки персоналу є: метод «360» градусів, матричний метод, фотографія робочого дня, метод компетенцій. За допомогою цих методів є можливість визначити потребу у навчанні працівників, розвитку необхідних компетенцій;

- сформувати кадровий резерв;
- отримати комплексну оцінку кожного працівника.

Оптимальним, на мою думку, підходом щодо проведення процедури оцінювання персоналу є ситуаційний підхід. Його особливість полягає у вибіркового застосуванні положень, розробок теорії оцінки на основі усебічного і зваженого аналізу ситуації, що склалася. [9, с. 85]

ВИСНОВКИ

Отже, на основі ПАТ «ВКФ» у своїй курсовій роботі я розглянула питання оцінки праці та мотивації персоналу підприємства, дослідила теоретичні основи та провела аналіз стану мотивації і оцінки персоналу на підприємстві. Також здійснила пошук шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки.

З усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки.

Оцінка персоналу, передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно - кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами та вимогами. Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отож, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.

Ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотивів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше умотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників. Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз системи мотивації діяльності персоналу. Режим доступу до ресурсу: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3bd69b5c43a88421306d27_3.html.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум Київ. Центр учбової літератури. 2007. 522.
3. Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія // Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво. Запоріжжя. 2010. №3. С. 368
4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М.Петюх,С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ. КНЕУ. 2004. 398 с
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2002. 337
6. Михайленко, Ольга Валеріївна, Юлія Дмитрівна Закревська, and Катерина Миколаївна Ярчук. Система оцінки та мотивації персоналу. Diss. 2021.
7. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства Режим доступу до ресурсу: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/17974.pdf>.
8. Артеменко, А. К., В. В. Антощенкова, and М. С. Пономарьова. "Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства." (2020).
9. Перебийніс В. І., Сезонова Т. О. Особливості мотивації керівників і спеціалістів аграрних підприємств. Економіка АПК. 2006. № 11. С. 112 – 118.
10. Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин // Україна : аспекти праці. 2004. №2. С. 31 - 38.
11. Соколов А.В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації <http://int-konf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organzacyi.html>
12. Фінансова звітність ПАТ «ВКФ». Режим доступу: <http://vcf.roshen.com>

13. Дашко, І. М. "Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства." Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка 10 (2021): 22-28.

14. Машевська, А. А. "Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства." Ефективна економіка. 2022.№ 4. (2022).

15. Kyfyak, Viktoria, and Iryna Todoriko. "Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств." (2021).

16. учинський, Володимир, and Олександр Гуцан. "Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій." Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки) 4 (2021): 45-51.