

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Удосконалення менеджменту та адміністрування процесу
мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»**

Виконав:

Бурик Карина Станіславівна

студентка спеціальності

073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Калачевська Лариса Іванівна

д.е.н., професор кафедри публічного
управління і адміністрування

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Завідувач кафедри	Затверджую:
«___» _____	О.П.Славкова
	20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Бурик Карині Станіславівні

1. Тема роботи: Удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Завод Кобзаренка»

керівник роботи **Калачевська Лариса Іванівна, д.е.н., професор**
затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

Первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань організації та вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації праці на виробничому підприємстві

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити сутність мотивації як чиннику підвищення ефективності праці персоналу; розглянути методи та технології системи мотивації результативності діяльності персоналу; навести організаційну та фінансову характеристику виробничого підприємства; надати оцінку управління та адміністрування процесу мотивації праці на підприємстві; запропонувати напрями вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	листопад-грудень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2022 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2022 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2022 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2022 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2022 р.	

Студент (ка) _____

Бурик К.С.

Керівник роботи _____

Калачевська Л.І.

Перевірку на автентичність проведено _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Бурик К.С. Удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»

У роботі розглянуто мотиваційний механізм, приклади матеріального та нематеріального стимулювання. Проведено аналіз підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка», проаналізовано його структуру, розглянуто приклади мотивації, які використовуються на підприємстві, зроблений SWOT-аналіз. Здійснений аналіз рівня задоволення працівників роботою та оплатою праці. Розроблений шлях вдосконалення мотивації персоналу.

Ключові слова: управління, адміністрування, мотивація, вибір, удосконалення, заробітна плата.

ANNOTATION

Buryk K.S. Improvement of management and administration of the labor motivation process at Factory Kobzarenko LLC

The work examines the motivational mechanism, examples of material and non-material stimulation. An analysis of the company "Zavod Kobzarenko" LLC was carried out, its structure was analyzed, examples of motivation used at the company were considered, and a SWOT analysis was made. An analysis of the level of employee satisfaction with work and pay was carried out. A way to improve staff motivation has been developed.

Key words: management, administration, motivation, choice, improvement, salary.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»	19
2.1 Організаційно-правовий опис підприємства та його зовнішнього середовища	19
2.2 Аналіз системи управління, мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Завод Кобзаренка».....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»	45
3.1 Впровадження системи стимулів на ТОВ «Завод Кобзаренка».....	45
3.2. «Вибір» як інструмент вдосконалення системи управління праці на підприємстві	47
3.3 Ефективність впровадження нової системи мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»	53
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Для успішного функціонування будь-якого виробництва і будь-якої компанії, незалежно від послуг і товарів, які вона надає, необхідні ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, грамотні і здатні керувати виробничим процесом в управлінні.

Сучасні аграрні підприємства будь-якої форми власності працюють в умовах дуже динамічних змін зовнішнього середовища, які вимагають відповідного реагування. І техніка, і технології аграрного виробництва розвиваються так, що роль людини як основної продуктивної сили відходить на другий план, а використання сучасних технологій стає умовою високопродуктивного виробництва.

Основною метою управління сільськогосподарськими підприємствами на сучасному етапі розвитку є мотивація працівників до ефективної праці з метою організації якісної та ефективної роботи. На жаль, існуючі моделі та системи мотивації персоналу не дозволяють повною мірою використовувати всі можливості трудових ресурсів аграрних підприємств і потребують перегляду.

Досягнення хороших результатів в роботі вимагає наполегливих зусиль і підтримки з багатьох сторін. Однак навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

Формування якісного механізму мотивації та стимулювання – це одна з найголовніших функцій будь-якого менеджера чи керівника, оскільки завдяки ньому відбувається вплив на персонал організацій, підприємства чи установ задля активізації їх діяльності, підвищення ефективності та продуктивності. Усе вище викладене й обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є практичне обґрунтування рекомендацій з вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу

мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка». Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність мотивації як чиннику підвищення ефективності праці персоналу;
- розглянути методи та технології системи мотивації результативності діяльності персоналу;
- надати організаційну характеристику ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- провести оцінку управління та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- визначити напрями вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- зробити висновки.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління системою мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Результативність роботи співробітника є важливим фактором для кожної організації. Це може принести значні переваги та значною мірою сприяє покращенню за короткий час, таким чином впливаючи на ефективність організації. Чим ефективніші співробітники, тим успішнішою може бути організація. Більшість дослідників погоджуються з тим, що продуктивність працівників є важливим фактором, але все ще існує багато дезінформації щодо такого впливу та прямого впливу на їх продуктивність. Фактори, що впливають на ефективність роботи співробітників, сьогодні не є чимось новим. Ця тема стала популярною, оскільки кожного дня вчені з усього світу досліджують мотивацію та намагаються таким чином покращити продуктивність та в кінцевому результаті результативність працівників та підприємства в цілому.

Ефективне управління, як і ефективне викладання, — це здатність вирішувати проблеми та допомагати іншим робити все можливе. Це також вимагає часу, посидючості, фантазії, терпіння і таланту. У багатьох компаніях керівництво просувається за системою бонусів: зарплата залежить від результатів роботи.

Керівники завжди намагалися мотивувати свій персонал виконувати завдання та обов'язки на високому рівні [1]. Бути гнучким працівником і мати здатність чудово виконувати завдання та обов'язки сьогодні є обов'язковим, особливо в такій країні як Україна, яка постійно розвивається. *Гнучкість* можна описати як надання працівникам кращого балансу між роботою та особистим життям, що в кінцевому результаті може допомогти роботодавцям підвищити продуктивність [2], а також може сприяти утриманню працівників через особисту мотивацію, робоче середовище, винагороду та навчання. Співробітники, які продовжують робити все можливе, але не в змозі подолати виклики, завжди виявляються демотивованими, що не є новим сценарієм на робочих місцях у наші дні. Така ситуація завжди виникає в більшості організацій

з поганою гнучкою зайнятістю. Крім того, мотивація залишається складним фактором, яким важко керувати, оскільки прагнення та цілі працівників не завжди збігаються з тим, що можуть надати їхні роботодавці[4]. Крім того, погане робоче середовище, таке як недостатня кількість обладнання(або навіть його відсутність), упередженість, нездатність прийняти нову культуру та недостатнє спілкування між колегами, є одними з факторів, що сприяють зниженню продуктивності співробітників, особливо під час командної роботи[2]. Крім того, винагорода є одним із факторів, що впливають на ефективність роботи співробітника.

Часто роботодавці не усвідомлюють, що продуктивність їхніх працівників знижується через погіршення рівня мотивації працівників. Це може бути пов'язано з тим, як роботодавці винагороджують своїх працівників за їхню роботу. Деякі організації не цінують наполегливої праці своїх співробітників, що призводить до зниження продуктивності співробітників. Ситуації зі співробітниками, такі як відсутність узгодженості, неконцентрованість під час роботи, повторення однієї і тієї ж помилки та відсутність пріоритету безпеки під час роботи також є поширеними проблемами, які виникають в організації, особливо у виробничих галузях. [3]. Тому навчання є одним із ефективних методів підвищення продуктивності співробітників. Однак деякі компанії не хочуть витрачати надто багато грошей і часу на навчання співробітників, оскільки вони не вірять, що здібності їх співробітників можуть сприяти покращенню продуктивності організації. Однак важливо зазначити, що серед працівників набуття належних навичок є важливим у змаганні за отримання задоволення роботодавця[4].

Для того, щоб краще зрозуміти поняття «мотивації», розглянемо думки деяких авторів.

Мотивація - це суб'єктивна мета в діяльності людини (спільноти, колективу, суспільства), яка спонукає людей працювати для задоволення встановлених потреб[5]. Мотивація є абстрактним поняттям, і її важко визначити, тому що, по-перше, вона часто прихована своєю справжньою

природою та з багатьох різних причин, таких як: психологічні фактори, соціальні погляди, походження та людський світогляд кожної людини. По-друге, мотивація завжди змінюється з часом. У кожен момент у людей будуть різні потреби та мотиви. Таким чином, менеджер з персоналу повинен точно знати типи мотивацій і знати, як модифікувати їх для кожного конкретного працівника, щоб вони відповідали стандартам і чуйності організації [6].

Мотивація – запорука покращення результатів роботи[7]. Люди працюють лише тоді, коли вони хочуть або мотивовані працювати. Навіть намагаючись досягти успіху на роботі, люди діють лише тому, що ними керують чи мотивують вони самі чи зовнішні фактори.

Мотивація — це навичка, якій потрібно навчитися, і яка є незамінною для менеджерів, якщо бізнес хоче вижити й досягти успіху[8]. Результативність роботи можна розглядати як функцію компетентності та трудової мотивації. Працездатність залежить від таких факторів, як освіта, досвід і професійна підготовка. Покращення продуктивності зазвичай відбувається повільно протягом досить тривалого періоду часу. Навпаки, трудова мотивація може покращитися дуже швидко. Тому що це впливає на ставлення та поведінку співробітників, допомагаючи їм працювати з більшим ентузіазмом, мати більше почуття відповідальності за роботу і, звичайно, це призведе до підвищення ефективності роботи та зробить співробітників більш прив'язаними до організації, вважаючи їх другою сім'єю, тому працівники будуть мати почуття лояльності до організації[9].

Отож, узагальнимо дане поняття.

Мотивація – це система та управлінська політика, заходи та поради, які впливають на працівників з метою підвищення їх мотивації на роботі[10]. Таким чином, мотивація працівників є відповідальністю та метою організації, оскільки вона очікує, що працівники присвятять свої здібності, кваліфікацію та досвід для задоволення потреб у розвитку всіх. Навпаки, працівники очікують отримати матеріальні та духовні блага, що допоможе їм знайти радість у своїй роботі[10].

Мотивація до праці - бажання і готовність індивіда збільшити зусилля для досягнення певного результату або мети[11]. Особиста мотивація є результатом одночасної дії багатьох ресурсів у середовищі, в якому люди живуть і працюють. Мотивація має бути пов'язана з роботою, організацією та робочим середовищем. За умови, що інші фактори не змінюються, мотивація призведе до підвищення продуктивності та ефективності праці. Але це також не означає, що наявність мотивації неминуче призведе до високої результативності роботи. Загалом результативність роботи залежить від здібностей, навчання та розвитку кожного працівника [11].

Внутрішня мотивація обумовлена інтересом або задоволенням від самого завдання та існує всередині людини, а не покладається на будь-який зовнішній тиск[12]. Вимірювання трудової мотивації включає в себе внутрішню мотивацію, яка складається з: (1) прогресу, (2) визнання, (3) відповідальності. *Внутрішня мотивація* визначається як «виконання діяльності заради невід'ємного задоволення, а не заради якогось окремого наслідку», а також «роблення чогось, тому що це за своєю суттю цікаво або приносить задоволення»[13]. Внутрішні мотиви включають веселощі, задоволення, інтерес, новизну, естетичну цінність і виклик на відміну від зовнішнього тиску чи грошової винагороди. Співробітники значною мірою мотивовані внутрішніми факторами, і саме ці фактори сприяють їхньому утриманню[14]. Чим більше внутрішнього задоволення працівники отримують від своєї роботи, тим сильнішою є їх внутрішня мотивація. Внутрішня мотивація – це тип мотивації, який впливає з дизайну роботи, бажання працівника досягти успіху, умов праці, робочого середовища тощо[15].

Метою формування трудової мотивації є сприяння підвищенню ефективності праці працівників. Заходи трудової мотивації допомагають стимулювати працездатність працівників, а також максимізувати їхню продуктивність праці для досягнення місії, тобто виконання дорученої роботи найкращим чином, що сприяє реалізації короткострокових і довгострокових цілей, поставлених організацією [12].

Тому що це впливає на ставлення та поведінку співробітників, допомагаючи їм працювати з більшим ентузіазмом, мати більше почуття відповідальності за роботу і, звичайно, це призведе до підвищення ефективності роботи та зробить співробітників більш прив'язаними до організації, вважаючи їх другою сім'єю, тому працівники будуть мати почуття лояльності до організації

Мотивація потрібна не тільки на роботі, але й у повсякденному житті. Людина без мотивації до життя не зможе вижити. Природний відбір є найбільшою життєвою силою для людини. Не лише люди, але також тварини та рослини, щоб зберегти існування, вони повинні змінитися, щоб легко адаптуватися до змін умов життя [14]. В економіці держава хоче залучити іноземних інвесторів шляхом створення відкритого інвестиційного середовища. Це теж одна з рушійних сил залучення іноземних інвестицій. У бізнесі менеджери мотивують співробітників працювати більше, віддавати себе та залишатися в компанії надовго. Існування та розвиток компанії значною мірою залежить від робочих зусиль співробітників, їх відданості та внеску в компанію. Жодна компанія не може вижити і розвиватися з людьми поверхневими, психічно пригніченими і нудьгуючими на роботі. Тому компанії необхідно створити мотивацію для співробітників. Створення трудової мотивації для працівників не тільки стимулює високу ефективність робочої психології для працівників, але також підвищує ефективність праці та ефективність бізнесу, формує професійну команду персоналу для підвищення конкуренції на ринку [15].

Існують різні методи стимулювання працівників до праці. Розберемо найпоширеніші з них, які наведені у Таблиці 1.1. та Таблиці 1.2. Методи стимулювання діляться на 2 основні категорії такі як матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Таблиця 1.1. – Матеріальне стимулювання та його види

Матеріальне стимулювання	Вид	Пояснення та приклад
	Заробітна плата	У сучасній ринковій економіці заробітна плата є основним економічним інструментом впливу. За допомогою заробітної плати менеджери можуть заохочувати працівників до підвищення продуктивності праці, їх почуття відповідальності. Заробітна плата є інструментом, який виконує функцію розподілу національного доходу та оплати праці найманим працівникам від роботодавців. Заробітна плата призначена для відтворення робочої сили шляхом її використання в обмін на необхідні споживні товари та послуги. Заробітна плата стимулює людей брати участь у праці, оскільки заробітна плата є частиною доходу, від неї залежить рівень життя працівників.
	Преміювання	Преміювання призначене для працівників, чий досягнення вищі за встановлений рівень для кожної бізнес-одиниці чи кожного підприємства. Окрім ефекту додаткового доходу для працівників, це також засіб оцінки заслуг, почуття відповідальності та досягнень працівників у роботі та бізнесі. Преміювання є одним із заходів стимулювання уваги працівників до результатів виробництва для забезпечення вимог щодо якості продукції та термінів виконання роботи. Зазвичай на підприємстві існують наступні види преміювання: премія за перевиконання плану виробництва; бонуси за підвищення рейтингу якісної продукції; премія за винаходи. Також є різні форми преміювання. Для прикладу: преміювання після кожного виробничого чи бізнес-циклу або одноразове преміювання.

Матеріальне стимулювання	Вид	Пояснення та приклад
	Надбавка	Надбавка є додатковою платнею до заробітної плати за посаду та умови праці, складність роботи та умови проживання. На даний момент застосовуються такі види надбавок: надбавка за вислугу років; надбавки за керівні посади; надбавки за сумісництво на керівних посадах; регіональна надбавка; Надбавка за складність та велику навантаженість; Надбавка за посадову відповідальність; спеціальні надбавки; Надбавки за професією

З Таблиці 1.1. бачимо, що матеріальне стимулювання включає в себе не тільки заробітну плату, існує досить великий вибір для керівника організації у тому, як саме підвищити мотивованість та результативність працівника шляхом отримання грошової винагороди. Але, зазвичай, тільки матеріального стимулювання замало для того, щоб працівник викладався на всі 100%. Слід розуміти інші потреби, які змушують людину робити свою роботу краще.

Нематеріальні стимули є дуже важливими для підвищення продуктивності співробітників, і можна зробити висновок, що вони є досить використовуваними в організаціях. Але не так, є поміркована реакція на грошове заохочення. Таким чином, розробка системи заохочення на основі ефективності допоможе отримати повний потенційний рівень працівників, а потім це безпосередньо призведе до досягнення заводських цілей і, нарешті, продуктивності галузі.

Нематеріальні стимули є невід'ємною складовою в організації роботи персоналу. Їх слід брати до уваги та використовувати на підприємстві чи в організації. Отож, можемо зробити висновок що система мотивації є важливим компонентом у роботі підприємства. Вдосконалення менеджменту процесу мотивації покращує функціонування організації в цілому.

Таблиця 1.2. – Нематеріальне стимулювання та його види

Нематеріальне стимулювання	Вид	Пояснення та приклад
	Соціальне страхування	Пільги, передбачені законом, є соціальним страхуванням, яке компанії повинні надавати своїм працівникам. Вони включають наступні 5 режимів: допомога у зв'язку з хворобою, допомога від нещасних випадків на виробництві та допомога при професійних захворюваннях, вихід на пенсію, зберігання робочого місця під час відпустки по догляду за дитиною. На підприємствах існують форми добровільних пільг, щоб заохотити працівників працювати та залишатися в компанії: програма медичного страхування, програма охорони здоров'я, надбавка за токсичні речовини, надбавка за небезпеку.
	Навчання та розвиток працівників	Це діяльність, спрямована на вдосконалення та оновлення нових знань для працівників, щоб вони були впевнені у своїх власних навичках під час роботи. З іншого боку, якщо відправляти працівників до школи чи навчати працівників певним чином, це дасть їм уявлення про їхню роль у компанії, а також покаже їм, що компанія піклується про них, тим самим роблячи їх більш прив'язаними до компанії та активнішими по відношенню до роботи.
	Побудова норм праці	Норми є основою для розрахунку заробітної плати та премії для працівників, а також інструментом належної оцінки здібностей працівників. Встановлення норм не повинно бути занадто високим або занадто низьким, занадто високі призведуть до того, що працівники будуть відчувати труднощі, втому та незадоволення, надто низькі змусять їх стати ледачими і не в повній мірі сприятимуть їхній працездатності.

	Вид	Пояснення та приклад
Нематеріальне стимулювання	Умови праці та навколишнє середовище	Умови праці та навколишнє середовище включають визначені умови повітря, вологості, шуму та робочих інструментів. Ці фактори безпосередньо підтримують працівників. При поганих умовах і середовищі робота охорони праці не гарантується, що призведе до зниження продуктивності праці, викликаючи нудьгу і втому на роботі. Ідеальні робочі умови та безпечне середовище стануть чудовим джерелом мотивації для працівників, щоб бути ентузіазмом та безпечною роботою.
	Трудові відносини	Трудові відносини, також відомі як колективна атмосфера в компанії, охоплюють: відносини між керівником і працівниками, відносини між працівниками один з одним. Ці стосунки створять затишне середовище, гармонійну та дружню атмосферу, де кожен робить свій внесок у розбудову компанії. Більш компетентні працівники допомагають слабшим виконувати роботу, начальство близько до підлеглих, підлеглі добре дотримуються встановлених начальством приписів, що робить діяльність компанії кращою та ефективнішою, співробітники можуть повністю розкрити свій потенціал.

Процес мотивації співробітників на підприємстві включає наступний зміст[16].

1) Розробляти та впроваджувати політику мотивації співробітників. Розробка політики мотивації працівників по суті є створенням важелів матеріального та розумового стимулювання працівників. Важелі матеріального стимулювання працівників зосереджені на таких основних напрямках: побудова справедливої системи оплати праці та грошового забезпечення, забезпечення

високого рівня стимулювання, у виборі розумних форм винагород, щоб стимулювати співробітників прагнути досягти цілей організації. Важелі психічного стимулювання повинні бути зосереджені на таких напрямках: створення розумної системи винагороди, створення сприятливого психофізіологічного середовища, організація колективної діяльності для створення згуртованості співробітників, розробляти та процес організації впровадження розумних режимів соціального забезпечення для забезпечення душевного спокою для працівників.

2) Створення сприятливих умов праці для працівників. Для створення сприятливого робочого середовища організаціям необхідно зосередитися на наступних напрямках: створення безпечного робочого середовища, забезпечення необхідних медичних умов, забезпечення розумного режиму праці та відпочинку. Існують випадки коли в різних організаціях створюють відділи, які є відповідальними за безпеку та здоров'я. Якщо це організація чи підприємство глобального масштабу – зазвичай, в таких організаціях створюють власну медичну станцію та мережу безпеки та гігієни всередині організації.

3) Створення спокою працівників, з метою уникнення професійних ризиків у майбутньому. У роботі працівники можуть повністю уникнути цих ризиків, якщо організація оплачує повне соціальне страхування, медичне страхування та страхування на випадок безробіття для працівників. З іншого боку, щоб зробити різницю з іншими організаціями, збільшити прихильність співробітників до організації та позитивний внесок, організація може запропонувати інші програми запобігання ризикам, такі як оплата страхування життя для працівників або поліси для працівників позичати гроші без або з низькими відсотками, коли їхні родини стикаються з труднощами.

4) Створення відповідних умов для розвитку співробітників. В ієрархії потреб працівників самоактуалізація є потребою вищого порядку. Вміст, який сприяє особистому розвитку співробітників, — це вміст, який відповідає цій потребі. Щоб задовольнити це, організації необхідно створити середовище та сприятливі умови для розвитку працівників за допомогою таких заходів, як

просування та призначення, подальшу освіту, розширення навичок, призначення складної роботи, створення умов для розвитку особистого бренду співробітників.

5) Створення ефективного стилю управління та спілкування зі співробітниками. Питання створення ефективного стилю управління та спілкування зі співробітниками - це те, що організації повинні робити, щоб задовольнити загальні та соціальні потреби співробітників. Політика менеджменту та комунікаційна поведінка між керівниками та працівниками матимуть ефект стимулювання трудової мотивації або демотивації працівників. Відкритий стиль управління, побудований на основі справедливого та неупередженого ставлення до всіх членів організації, створить сприятливе робоче середовище, співробітники не будуть перешкоджати своїм діям і несправедливому управлінню. Турбота та повага керівників до співробітників дає їм відчуття, що вони є важливими людьми в організації, що організація потребує їх і піклується про них.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»

2.1 Організаційно-правовий опис підприємства та його зовнішнього середовища

Філія досліджуваного підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка» розміщена в смт Липовій Долині.

Адреса ТОВ «Завод Кобзаренка»: вулиця Русанівська, 17, Липова Долина, Сумська область, 42500.

Селище міського типу Липова Долина є адміністративним центром Липоводолинської селищної ради та Роменського району Сумської області. Знаходиться на відстані до м. Ромни– 30 км, до м. Лебедин– 50 км, до м. Гадяч– 25 км., до м. Суми–110 км.

Для початку зробимо коротку інформацію про досліджуване підприємство.

Таблиця 2.1 – Коротка інформація про ТОВ «Завод Кобзаренка»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод Кобзаренка»
Скорочена назва	ТОВ «Завод Кобзаренка»
Код ЄДРПОУ	19344937
Дата реєстрації	31.05.1993
Види діяльності	<i>Основний:</i> 30.99 Виробництво інших транспортних засобів і обладнання, н.в.і.у. <i>Інші:</i> 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
Контакти	(044) 451-68-77, (05452) 5-27-91

Джерело: складено автором на основі [17]

ТОВ «Завод Кобзаренка» у 2022 році є одним з найпотужніших та найсучасніших підприємств, що спеціалізуються на виробництві сільськогосподарської техніки та є експортером своєї продукції не тільки в Україні, а й за її межами. Почалося усе з того, що після тривалого перебування в Німеччині, у 1993 році Кобзаренко Анатолій Дмитрович вирішив заснувати німецько-українське товариство з обмеженою відповідальністю Флігель. Саме він був першим працівником такого потужного на сьогоднішній день підприємства. Згодом почав наймати робітників. Роботи велися на подвір'ї засновника в с. Русанівка (що на сьогоднішній день входить до складу Роменського району), першою продукцією були прості тачки, спочатку тільки одного типу, пізніше асортимент (30 типів) розширювався в міру збільшення кількості працівників. Оскільки виробництво продукції відбувалося на подвір'ї житлового будинку Анатолія Кобзаренка, коли чисельність працюючих перевищила 100 осіб, було вирішено переїхати в смт Липову Долину. З переїздом до Липової Долини з'явилася можливість збільшити збірку вузлів малої колісної техніки для складання великих агрегатів напівпричепів. У 2008 році компанія стала носити назву ТОВ «Завод Кобзаренка». Компанія щодня активно розвивається. Масштаби підприємства ростуть.

Станом на 2022 рік Завод Кобзаренка має дві території в смт Липова Долина, дві території в м. Ромни, а також територію заводу в Польщі, на яких побудовані виробничі цехи та складські комплекси [18].

Як зазначено на офіційній сторінці ТОВ «Завод Кобзаренка» у мережі facebook, у зв'язку з раптовою смертю Анатолія Кобзаренка у 2021 році, виконуючим обов'язки директора підприємства призначено Кобзаренка Дмитра Анатолійовича, сина засновника підприємства [19].

Важливо зазначити, що підприємство пройшло досить довгий шлях, аби сьогодні займати лідируючі позиції на ринку. Незважаючи на передбачувані обставини останніх трьох років, а саме Covid-19, смерть засновника та вторгнення Російської Федерації на територію України, теперішній керівник підприємства намагається тримати відповідну планку. Сьогодні робітники

підприємства випускають близько двох причепів в тиждень, адже існує досить великий попит на продукцію. Продажі зросли вдвічі, незважаючи на зростання цін на метал у 1,5 рази. В рамках робіт на площі близько 4000 квадратних метрів планується збільшити чисельність працівників до 1200 одиниць (на 1 січня 2022 року на території ТОВ «Завод Кобзаренка» працює 1100 працівників). Середня заробітна плата на підприємстві - 14 800 грн.

Для того, щоб краще зрозуміти місію та цілі підприємства, автором створено Дерево цілей ТОВ «Завод Кобзаренка» (див Рисунок 2.1.).

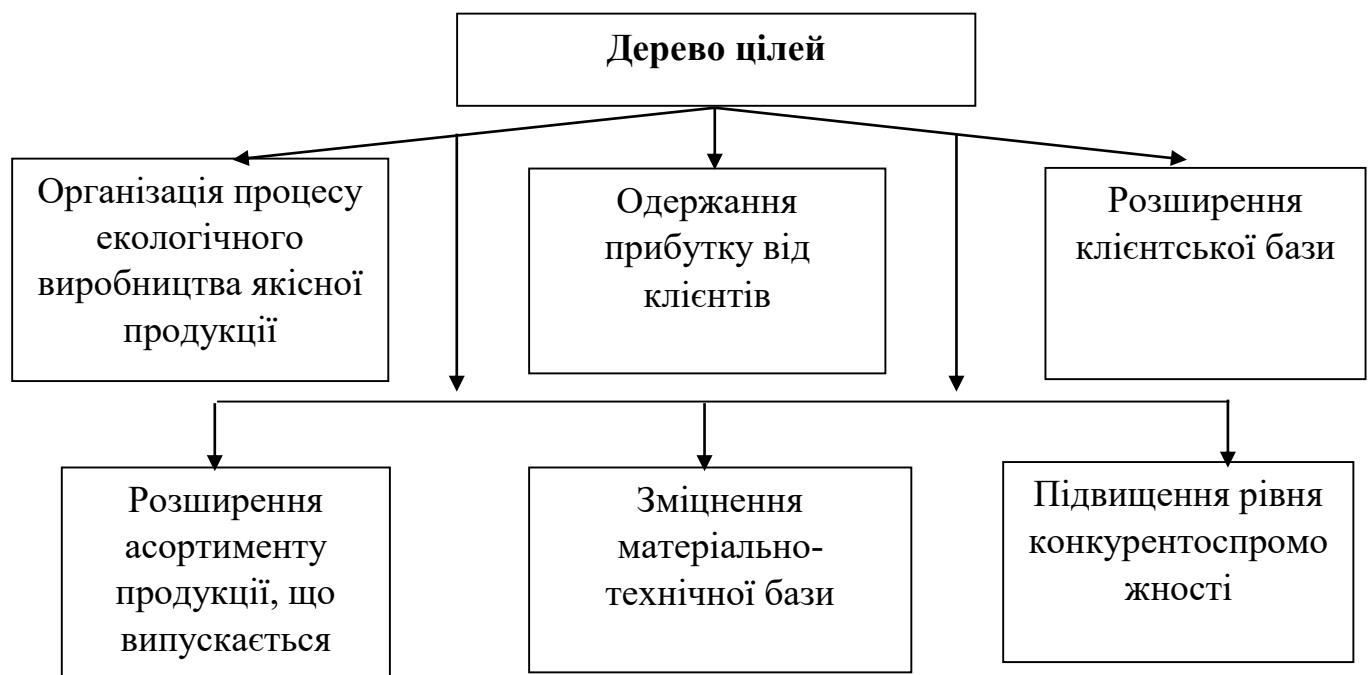


Рисунок 2.1 – Дерево цілей ТОВ «Завод Кобзаренка»

Мета ТОВ «Завод Кобзаренка»: виготовлення сучасного сільськогосподарського обладнання з використанням інноваційних технологій з метою отримання прибутку.

Також директор підприємства ставить собі за мету постійне вдосконалення, розвиток і забезпечення людей новими робочими місцями.

Асортимент продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» представлений на Рисунку 2.2 (див Рисунок 2.2).

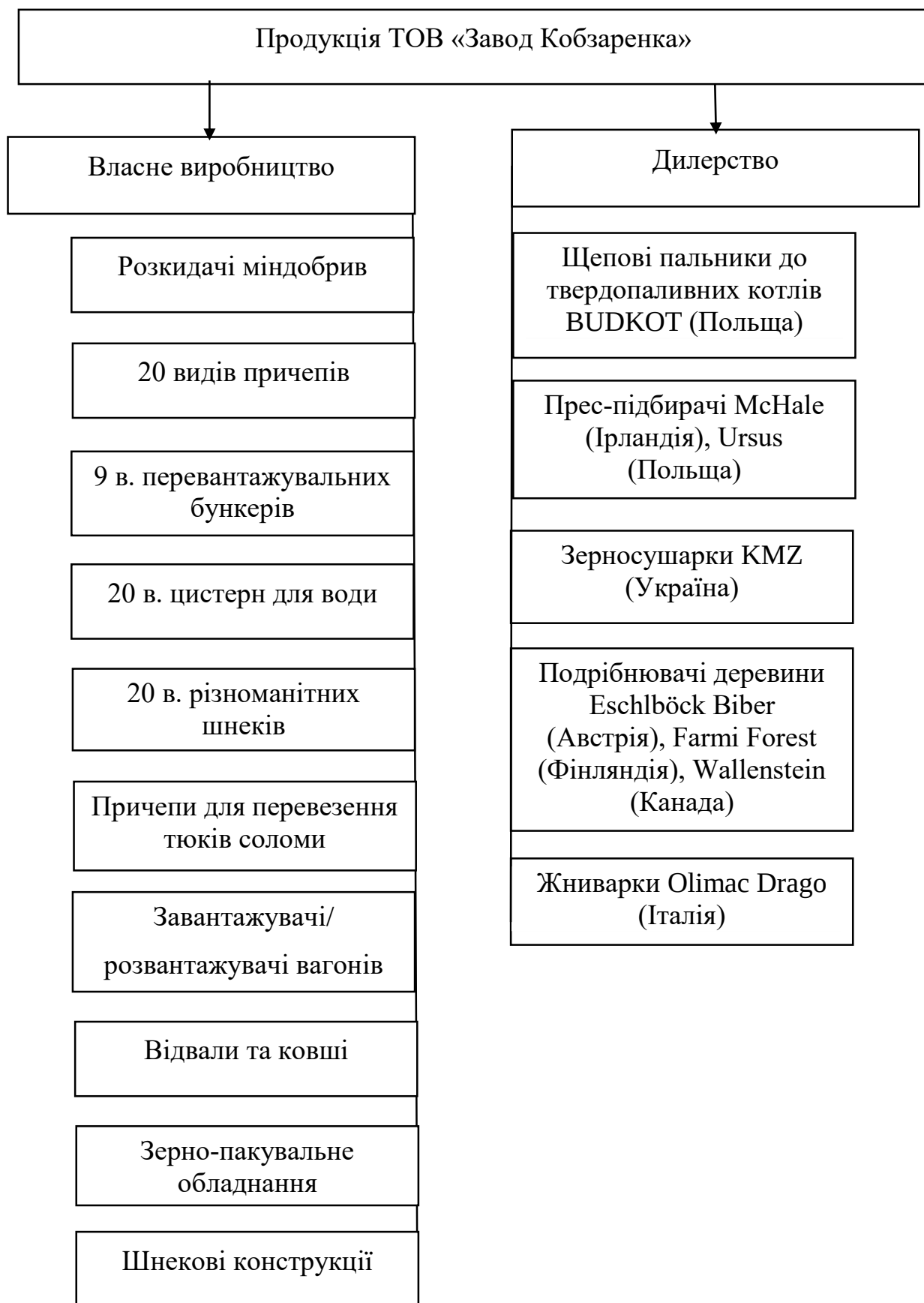


Рисунок 2.2- Асортимент продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»
Джерело: складено автором на основі [18]

Основним знаком ТОВ «Завод Кобзаренка» є наступний (Див Рисунок 2.3.)



Рисунок 2.3. – знак ТОВ «Завод Кобзаренка»

Основний слоган ТОВ «Завод Кобзаренка»: *«Техніка від Кобзаренка – європейські аналоги за українською ціною»* [18].

Компанія продовжує використовувати інноваційні методи у своїй діяльності, прагнучи розширювати асортимент продукції та ринок збуту.

Організаційна структура ТОВ «Завод Кобзаренка» є лінійно-функціональною (див. Додаток А).

Усі перераховані вище заходи сприяють підвищенню продуктивності та покращенню якості сільськогосподарської техніки, що випускається на підприємстві[18].

Оскільки компанія постійно розвивається та шукає нові шляхи вдосконалення, успішні продажі її продукції у 2020 році дали змогу перерахувати до бюджету України близько 110 мільйонів гривень (натомість продано продукції на 1,12 мільярда гривень). Тому без перебільшення можна сказати, що ця компанія є найбільшим платником податків у Сумській області[18].

Співробітники різних відділів взаємодіють з іншими відділами. Наприклад, менеджер з продажу регулярно уточнює у менеджера наявність того чи іншого товару, спілкується з бухгалтерами і фінансовими відділами. Варто відмітити те, що потік та обмін інформацією не обмежується працівниками

окремих відділів, інформація, призначена для менеджерів з продажу, може надходити від менеджерів з інших відділів.

За словами директора Анатолія Кобзаренка в інтерв'ю, компанія купує низку матеріалів за межами України для виробництва якісної продукції. Наприклад, колеса для причепів та інша сільгосптехніка надходять із Польщі, що збільшує ціну на готову продукцію. З метою зниження цін і підвищення конкурентоспроможності компанія вирішила відкрити філію в Польщі [18]. Це означає, що компанія заощаджує витрати на доставку продуктів, які купує, і має велику присутність, оскільки компанія також має тут клієнтів.

Проведемо аналіз макрооточення організації та дамо оцінку впливу на організацію постачальників, конкурентів та споживачів.

В Таблиці 2.2 проведемо аналіз найважливіших факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка».

Таблиця 2.2. - Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Економічне середовище	1. Обсяги та темпи зміни розмірів ринку	9	1. Загальний рівень економічного розвитку	-9
	2. Розміри та темпи зростання сегментів ринку у відповідності з інтересами компанії	6	2. Система оподаткування та якість економічного законодавства	-9
	3. Інвестиційні процеси	9	3. Рівень розвитку конкурентних відносин	-6

Продовження Таблиці 2.2.

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Природно-екологічне середовище	1. Природно – кліматичні умови	6	1. Територіальне розміщення природних ресурсів 2. Стан екології та її вплив	-6 -9
Науково – технічне середовище	1. Поява «технологічних проривів» 2. Вимоги до науково – технічного рівня виробництва, який забезпечить конкурентоспроможність 3. Вимоги до кваліфікації кадрів	9 6 9		
Політико – правове середовище	1. Політика державі у підготовці кадрів для галузі 2. Практична реалізація законодавства 3. Митна політика держави	9 6 4	1. Політична стабільність в державі 2. Характер відношення держави до галузі 3. Рівень регулювання та контролю з боку держави 4. Закони та нормативні акти	-9 -9 -9 -9

Фактори впливу, зазначені в таблиці підтверджують наведену вище специфіку споживачів продукції і результати маркетингового дослідження.

В Таблиці 2.3 проведемо аналіз впливу факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка».

Таблиця 2.3. – Вплив факторів мікросередовища на підприємство

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
1	2	3	4	5
Клієнтське середовище	1. Рівень поінформованості покупця 2. Вартість «переходу» до іншого продавця 3. Чутливість покупця до ціни 4. Готовність покупця до споживання товару 5. Ступінь впливу якості продукції на її споживання 6. Мотивація купівлі	6 9 9 9 9 9	1. Рівень доходів цільових груп споживачів 2. Оцінка споживачами якості обслуговування 3. Оцінка надійності та потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на стимулювання та канали збуту	-9 -6 -6
Конкурентне середовище	1. Імідж, досвід 2. Фінансовий стан 3. Наявність та рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів 4. Наявність кваліфікованих кадрів 5. Фінансові цілі 6. Норми та цінності, що склалися в компанії 7. Системи контролю та стимулювання	9 6 9 9 6 9 6	1. Частка ринку, яка обслуговується 2. Здатність до маневрів, гнучкість у пристосуванні до змін 3. Види та кількість реклами 4. Рівень планування 5. Структура організації 6. Сформовані уяви про майбутні напрямки розвитку	-6 -6 -9 -9 -6 -9
Середовище постачальників	1. Оцінка важливості окремих ресурсів галузі 2. Кількість та концентрація постачальників 3. Ступінь спеціалізації покупця	9 9 6		

Докладний аналіз макро- і мікросередовища компанії дозволяє зробити висновки щодо потенційних загроз і можливостей, які ТОВ «Завод Кобзаренка» повинно враховувати у своїй діяльності.

На сьогоднішній день в Україні функціонує досить багато підприємств, які спеціалізуються на виготовленні сільськогосподарської техніки, обладнанні для переробки сільськогосподарської продукції, обладнання для зберігання продукції. Зареєстровано більше 500 різних підприємств.

ТОВ «Завод Кобзаренка» позиціонує себе, як виробник №1 тракторних причепів в Україні. Дуже важко виокремити конкурентів, так як виробництво спеціалізується не тільки на виготовленні причепів, як зазначалося раніше, є широкий вибір продукції. Але, без сумніву, конкуренти є.

На думку автора, конкурентами можна назвати ОАО «ТОДАК» - Київський завод по виготовленню технологічного обладнання для АПК – сільськогосподарська техніка, розгрузочно-погрузочне обладнання, складські і стелажні системи (Адреса: Україна, Київська обл., Київ, вул. Куренівська, 5\7); ТОВ «УПЕК Трейдинг» - офіційний дистриб'ютор сільгосптехніки виробництва ЗАТ "Лозівський ковальсько-механічний завод» (Адреса: Україна, Харківська обл., Харків, вул. Маршала Батицького, 4); ВП Сільгоспмаш - підприємство виготовляє та реалізує: бурякозбиральну техніку; обладнання для ґрунто-обробітку; машини та обладнання для кормо-виробництва; обладнання для транспортування; машини для обслуговування тваринництва; обладнання для переробної промисловості та запчастини до всієї техніки (Адреса: Україна, Черкаська обл., Умань, Вул. Енергетична 21 кабінет 24); ВАТ «Вібросепаратор» - є одним з провідних виробників сільськогосподарської техніки та обладнання післязбиральної обробки, транспортування та зберігання зернових, олійних та бобових культур, а також виробництва високопродуктивного насіннєвого матеріалу (Адреса: Україна, Житомирська обл., Житомир, вул. Баранова 93).

Отож, з Таблиці 2.4 можна зробити висновок про те, що підприємство є досить конкурентоспроможним, займає лівову частку долі ринку. Найбільшим

конкурентом на думку автора є ВП «Сільгоспмаш», а також ВАТ «Вібросепаратор».

Таблиця 2.4 – Аналіз основних конкурентів ТОВ «Завод Кобзаренка»

№	Назва підприємства	Доля на ринку, %
1	ТОВ «Завод Кобзаренка»	17
2	ВП «Сільгоспмаш»	12
3	ВАТ «Вібросепаратор»	10
4	ОАО «ТОДАК»	7
5	Інші конкуренти	54
	Всього	100

Виявлення впливу зовнішнього середовища на фірми та визначення їх конкурентоспроможності є важливим кроком в економічному аналізі. Поширеним способом зробити це є SWOT-аналіз, який порівнює можливості та загрози на ринку (зовнішнє середовище) із сильними та слабкими сторонами конкретної компанії (внутрішнє середовище).

SWOT - це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабості), Opportunities (сприятливі можливості) та Threats (загрози).

Проведемо SWOT - аналіз ТОВ «Завод Кобзаренка».

Отже, сприятливими можливостями розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту;
- наявність ресурсної бази;
- вихід на новий сегмент ринку;
- збільшення попиту на продукцію;
- надання пільг постійним клієнтам;
- диверсифікація продукції.

До загроз, на які, в першу чергу, потрібно звернути увагу при формуванні стратегії підприємства, слід віднести:

- підвищення рівня інфляції;
- зростання соціально — політичної нестабільності;
- погіршення платоспроможності клієнтів;
- Вторгнення Російської Федерації на територію України..

Наступним етапом SWOT - аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища.

Метою внутрішнього аналізу є глибоке вивчення діяльності підприємства і надання керівництву інформації, яка необхідна для вибору стратегії. Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства доцільно використати результати комплексної оцінки фінансового стану об'єкта дослідження (табл.2.5).

Таблиця 2.5. – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Завод Кобзаренка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
♦ наявність матеріально - технічної бази та інфраструктури підприємства; ♦ наявність достатньої ресурсної бази; ♦ висока кваліфікація персоналу; ♦ лідер ринку	♦ відсутність стратегічних цілей і програм; ♦ неповне використання наявних потужностей; ♦ застарілість основного обладнання; ♦ відсутність маркетингових досліджень; ♦ нерозвиненість збутової мережі; ♦ нестабільний фінансовий стан;

Дослідження сильних та слабких сторін ТОВ «Завод Кобзаренка» будемо проводити за такими основними показниками, як технологія, витрати, якість.

Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємства, дозволив

сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей.

Таблиця 2.6. - Сприятливі можливості та загрози для ТОВ «Завод Кобзаренка»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	висока 7-10	середн. 4-7	низька 1-4	висока 7 -10	середн. 4-7	низька 1-4
Сприятливі можливості						
1. Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту		+			+	
2. Наявність ресурсної бази	+			+		
3. Вихід на новий сегмент ринку	+				+	
4. Збільшення попиту на продукцію	+				+	
5. Економічне зростання країни			+		+	
6. Оновлення технічної бази			+	+		
7. Залучення інвестицій			+	+		
8. Надання пільг постійним клієнтам		+			+	
9. Підвищення купівельної спроможності споживачів	+			+		
Загрози						
10. Підвищення рівня інфляції	+			+		
11. Часті зміни у законодавчих актах		+				+
12. Поява конкурентів			+	+		
13. Зростання соціально - політичної нестабільності	+			+		
14. Вплив кризових явищ		+			+	

Розглянувши можливості та загрози, оцінили ймовірність здійснення показника та ступінь його впливу.

Маємо кінцевий варіант SWOT-аналізу для підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка» (Див. Таблиця 2.7.).

Таблиця 2.7. - Результати аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «Завод Кобзаренка»

<i>Аналіз внутрішніх факторів</i>	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Підприємство займає лідируючі позиції на ринку	1. Зміна влади
2. Широкий асортимент продукції	2. Немає досвіду швидкого розширення збутової діяльності
3. Орієнтація на споживача	
4. Висока якість продукції	
5. Наявність висококваліфікованих працівників	
6. Турбота про працівників	
<i>Аналіз зовнішніх факторів</i>	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Більш ретельно проводити маркетинг	1. Військові дії на території України
2. Диверсифікація підприємства в цілому	2. Криза
3. Використання інноваційних підходів та технологій	

Отож, можемо зробити висновок, що загрози на сьогоднішній день досить великі, це пов'язано з російським вторгненням на територію України. Але можна з упевненістю сказати, що підприємство активно розвивається, має особистісний ріст, можна виокремити перспективні шляхи розвитку. А саме, радимо ТОВ «Завод Кобзаренка» зайнятися диверсифікацією не тільки своїх товарів, а в цілому. Так як підприємство виробляє обладнання для обробітку землі, радимо звернути увагу на вирощування продукції. Землі в даному районі є багатими на поживні речовини, тому відкриття саме такого напрямку може принести гарний дохід в майбутньому. В одному зі своїх інтерв'ю теперішній директор підприємства Дмитро Кобзаренко говорив, що має ідею відкриття нових горизонтів та планує зайнятися вирощуванням зернових культур. Для покращення іміджу підприємства можна створити піар компанію. Так як ТОВ «Завод Кобзаренка» відомий поза межами України, для просування можна створити брендовану продукцію, а саме футболки, ручки, чашки, еко-пакети та інше. Також радимо активно вести соціальні мережі (Instagram, Facebook). Слід звернути увагу саме на мережу Instagram, тому що сьогодні це найпопулярніша мережа, де багато користувачів дізнаються інформацію, Тік Ток може також допомогти просувати продукцію на ринку.

2.2 Аналіз системи управління, мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Завод Кобзаренка»

Сутністю системи управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренко» є співпраця працівників відповідно до концепції розвитку бізнесу.

ТОВ «Завод Кобзаренка» є великим за чисельністю підприємством. Тому система управління персоналом відповідає загальним принципам та елементам управління персоналом (див Рисунок 2.4. та Рисунок 2.5.).

Директор підприємства у процесі роботи намагається задовольняти потреби не тільки покупців, а й самих працівників. В одному зі своїх інтерв'ю

Дмитро Кобзаренко говорить, що персонал є одним з ключових елементів у досягненні цілей підприємства.



Рисунок 2.4. – Система управління людьми на підприємстві

Джерело: складено автором

Як бачимо на Рисунку 2.4. система управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка» намагається зберегти чисельність працівників та уникати частій зміни кадрів.

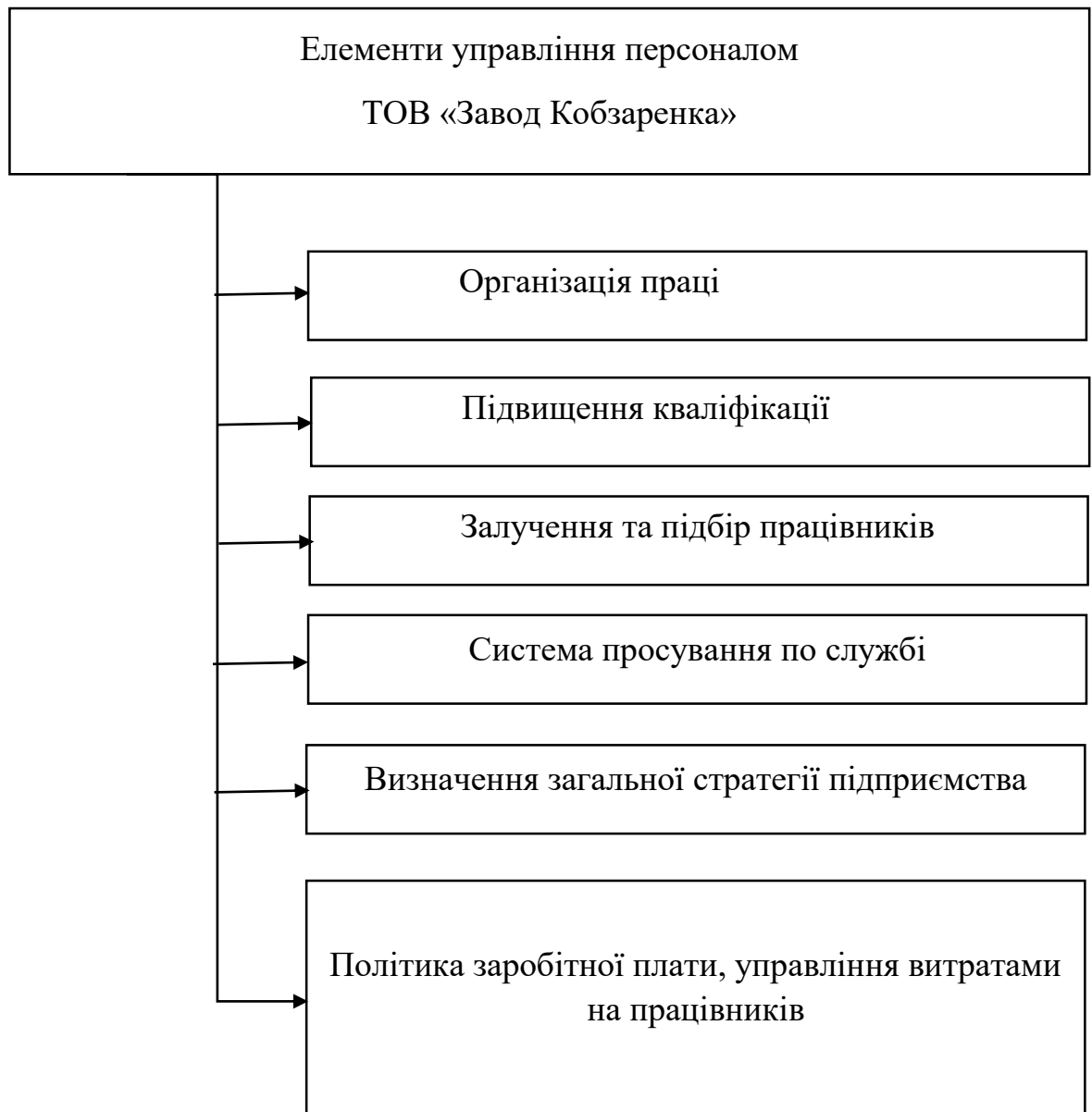


Рисунок 2.5. – Елементи управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка»

Під час проходження переддипломної практики на підприємстві автор вивчав питання оплати праці за ТОВ «Завод Кобзаренка». Також для повної характеристики оплати праці були опрацьовані дані в порівнянні з мінімальною заробітною платою в Україні, мінімальним прожитковим мінімумом в Україні для працюючого населення, а також взяті дані про середню заробітну плату в Роменському районі (див Таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9 – Оплата праці працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відношення			
				(2021-2020)		(2022-2021)	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн	5000	6500	6700	1500	130	200	103
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2270	2379	2600	109	104,8	221	109,3
Середньомісячна ЗП в ТОВ «Завод Кобзаренка», грн	13060	14000	14800	940	107	800	105,7
Середня заробітна плата по району	11231	11687	11803	456	104	116	101

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [20-21,18]

Зробимо висновок з таблиці 2.9, що мінімальна заробітна плата у 2022 році зросла на 200 грн у порівнянні з минулим роком, позитивна динаміка спостерігається і на підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка», середньомісячна заробітна плата зросла на 800 грн у порівнянні з 2021 роком.

Для того, щоб мати якісне уявлення про роботу на ТОВ «Завод Кобзаренка», а також отримати дані про склад і структуру персоналу, визначити рівень задоволеності працівників своєю роботою, виокремити головні мотиватори працівників, їхню стать, причини погіршення роботи та інші дані автором було розроблено соціологічне опитування, яке було розроблено на платформі Google (див Додаток Б). У даному опитуванні взяло участь близько 500 працівників підприємства. Станом на 29.09.2022 року було отримано 567 відповідей, що становить близько 49% від загальної кількості працівників на підприємстві. Google опитування проводилося під час переддипломної практики.

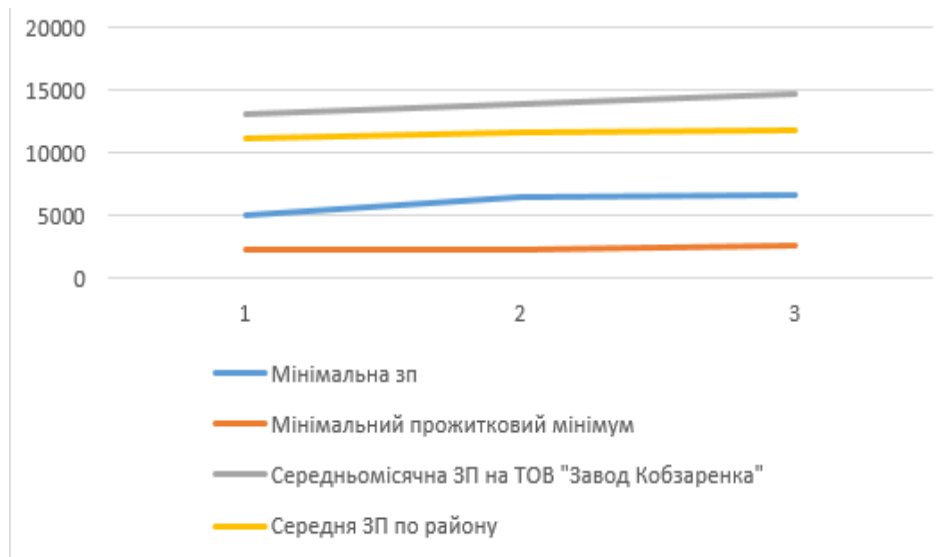


Рисунок 2.6 – Оплата праці працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Для того, щоб мати якісне уявлення про роботу на ТОВ «Завод Кобзаренка», а також отримати дані про склад і структуру персоналу, визначити рівень задоволеності працівників своєю роботою, виокремити головні мотиватори працівників, їхню стать, причини погіршення роботи та інші дані автором було розроблено соціологічне опитування, яке було розроблено на платформі Google (див Додаток Б). У даному опитуванні взяло участь близько 500 працівників підприємства. Станом на 29.09.2022 року було отримано 567 відповідей, що становить близько 49% від загальної кількості працівників на підприємстві. Google опитування проводилося під час переддипломної практики.

На основі отриманих даних, можемо узагальнити інформацію про вік працівників у порівняльному відношенні з 2020, 2021 та 2022 роками (див Таблиця 2.10)

Таблиця 2.10. – Склад та структура працівників ТОВ «Завод Кобзаренка»
за віком в 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відношення		Відношення	
				(2021-2020)		(2022-2021)	
				+/-	%	+/-	%
18-24 років, осіб	178	208	241	30	116,8	33	115,86
25-29 років, осіб	84	123	184	39	146,2	61	149,59
30-39 років, осіб	291	340	343	49	116,8	3	100,88
40-49 років, осіб	169	187	206	18	110,65	19	110,16
50-54 років, осіб	67	71	73	4	105,9	2	102,81
55 і більше, осіб	31	34	38	3	109,6	4	11,76
Разом	820	963	1085	143	117,43	122	112,66

Отож, можна зробити висновок з Таблиці 2.9., що найбільше працівників на підприємстві віком від 30 до 39 років. Також варто зауважити, що чисельність працівників у 2022 році (у порівнянні з 2021 роком) зросла на 12%, що в порівнянні з 2020 роком є гіршим результатом. Отримані дані представлені на Рисунку 2.6

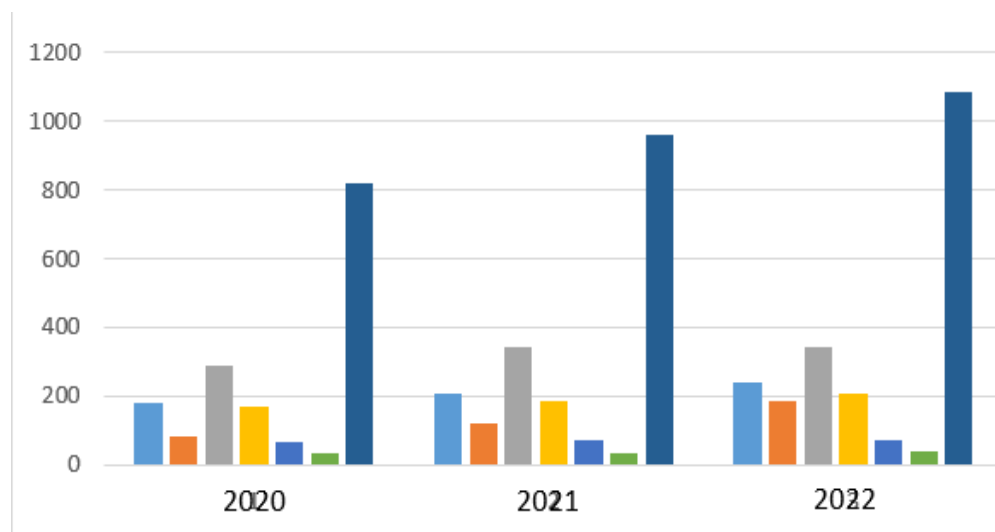


Рисунок 2.7. - Склад та структура працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за віком в 2020-2022 рр.

Зробимо аналіз працівників на підприємстві залежно від статі за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Гендерний аналіз працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відношення		Відношення	
				2021-2020		2022-2021	
				+/-	%	+/-	%
Чоловіки	724	836	919	112	115,46	83	109,9
Жінки	96	127	166	31	132,39	39	130,7
Разом	820	963	1085	143	117,43	122	112,66

Зробимо висновок, що станом на 2022 рік 85% працівників є чоловіками решта 15%- жінки. Це пов'язано з характером роботи та виконанням важкої фізичної праці



Рисунок 2.8.- Гендерний аналіз працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» у 2020-2022 рр.

Зробимо висновок, що станом на 2022 рік 85% працівників є чоловіками решта 15%- жінки. Це пов'язано з характером роботи та виконанням важкої фізичної праці.

У Таблиці 2.12 покажемо рівень освіти працівників ТОВ «Завод Кобзаренка»

Таблиця 2.12 – Склад і структура працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за рівнем освіти

Показники	2020	2021	2022	Відношення		Відношення	
				2021-2020		2022-2021	
				+/-	%	+/-	%
Молодший бакалавр	197	161	190	-36	81,72	29	118
Бакалавр	399	402	485	3	100,75	83	120,64
Магістр	221	397	407	176	179,63	10	102,51
Доктор наук	3	3	3	0	100	0	100
Разом	820	963	1085	143	117,43	122	112,66

З Таблиці 2.12 можемо зробити висновок, що існує позитивна динаміка підвищення рівня освіти працівників підприємства. Найбільше працівників на підприємстві з освітнім рівнем «Бакалавр», майже стільки ж робітників мають освітній ступінь «Магістр».

Для якісної картинки покажемо показники чисельності персоналу (Таблиця 2.13).

Корпоративна культура ТОВ «Завод Кобзаренка» досить розвинута. Засновник підприємства розумів важливість сприятливого клімату на підприємстві, тому постійно турбувався про комфорт та безпеку працівників.

Перш за все, слід виокремити підвіз робітників зранку та ввечері. Так як підприємство має велику кількість працівників, які проживають в сусідніх містах і селах, уже близько восьми років на підприємстві існує безкоштовний підвіз працівників. Дана функція зберігає час та економить кошти робітників.

Таблиця 2.13 – Показники чисельності персоналу ТОВ «Завод Кобзаренка»

Показники	2020	2021	2022	Відношення		Відношення	
				(2021-2020)		(2022-2021)	
				+/-	%	+/-	%
Загальна чисельність, осіб	820	963	1085	143	117,43	122	112,66
Середньоспискова чисельність, осіб	815	951	1064	131	116,68	113	111,88
Прийнято на роботу, осіб	185	153	90	-32	82,7	-63	58,82
Звільнено, осіб	42	31	87	-11	73,8	56	280,64
Коефіцієнт обороту робочої сили за прийомом	0,22	0,15	0,08	-0,07	-	-0,07	-
Коефіцієнт обороту робочої сили за звільненням	0,05	0,03	0,08	-0,02	-	-0,05	-
Коефіцієнт постійності персоналу	0,87	0,89	0,89	0,02	-	0	-
Коефіцієнт плинності кадрів	4,03	3,31	3,33	-0,72	82,23	0,02	100,67

У зв'язку з досить великими масштабами підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка» працює у дві зміни. Якщо врахувати той факт, що існують люди з різним біологічним ритмом, а саме люди «сови» - ті, що мають більш високий рівень продуктивності роботи у другій половині дня ближче до наближення вечора, та люди «жайворонки» - ті, що є досить ранніми та продуктивними із самого ранку, то дана функція на підприємстві є дуже корисною та продуктивною для робітників, адже працівник може обрати більш комфортний

для нього графік. Варто зауважити, що у зв'язку з воєнними діями на території України, підприємство працює в одну зміну.

Для комфорту працівників на території підприємства створена їдальня, де кожен працівник за помірну ціну може пообідати чи повечеряти.

Анатолій Кобзаренко дуже піклувався про своїх працівників та враховував їхні захоплення та інтереси в позаробочий час. Саме тому в 2018 році він створив на території підприємства спортивний зал, який робітники можуть відвідувати абсолютно безкоштовно.

Одним з великих плюсів є розташування гуртожитку також на території заводу, де працівники з далеких міст і сіл України можуть проживати на постійній основі.

В приміщеннях підприємства є кавові машини та автомати з водою. На території ТОВ «Завод Кобзаренка» є спеціально відведені місця для відпочинку в обідню перерву.

Перевагою для працівників є організація різних свят та івентів. Саме такі корпоративи створюють більш теплу атмосферу між працівниками та підвищують ефективність роботи колективу. Одним з таких свят стало святкування 25-річчя підприємства. Ведучим даного заходу став Анатолій Гнатюк, ведучий програми «Лото Забава». Було організовано лотерею для працівників підприємства, де кожен з робітників виграв якусь корисну річ.

Анатолій Кобзаренко дуже любив спорт. Найбільше його приваблював мотокрос. Саме тому він неодноразово організовував змагання з мотокросу на території Роменського району, куди також запрошував відомих людей, таких як «ТІК» та «Друга Ріка».

Варто зауважити, що у зв'язку зі зміною керівництва, появою COVID-19 та Російським вторгненням на територію України корпоративна культура підприємства дещо ослабла.

Для виявлення задоволеності працівниками системи мотивації праці на підприємстві, було розроблено анкету з питаннями та шкалою оцінювання

(Таблиця 2.14). В анкетуванні взяли участь близько 49% робітників підприємства.

Таблиця 2.14 - Аналіз зовнішніх мотиваторів, які використовуються на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Мотиваційний засіб	№	Питання в анкеті	Шкала оцінювання	
			Найвища	Найнижча
Система заробітної плати та винагороди	1	Компанія використовує справедливую, прозору та зрозумілу систему оплати праці. Я отримую гідну заробітну плату, яка враховує мій внесок, мій рівень освіти, попередній досвід та рівень професіоналізму.	5	1
Політика управління компанією	2	Компанія використовує чіткі та адекватні методи управління.	5	1
Охорона праці	3	На підприємстві створені безпечні для працівників умови праці з урахуванням усіх стандартів охорони праці.	5	1
Система контролю праці	4	У компанії діє ефективна та зрозуміла система контролю.	5	1
Рівень взаємодії та спілкування підлеглих і керівників	5	На підприємстві впроваджено заходи щодо забезпечення ефективної комунікації та взаємодії підлеглих і керівників	5	1
Мікроклімат в колективі	6	Компанія створює робоче середовище, яке забезпечує ефективне спілкування та співпрацю співробітників у всіх сферах, включаючи дружню атмосферу, яка дозволяє максимально ефективно ділитися досвідом та знаннями.	5	1
Умови праці	7	Компанія забезпечує робочі умови із сучасним обладнанням, інноваційними технологіями, розвиненою інфраструктурою тощо.	5	1

На основі отриманих даних була виведена середня оцінка по кожному мотиваційному засобу. Можемо зробити висновок, що в цілому працівники задоволені тією системою, що діє на підприємстві, але варто зауважити той факт, що система заробітної плати та винагороди має найнижчий бал з усіх, на чому варто зацентувати увагу. Політика управління компанією має бал – 3,7. Це означає, що не всі працівники ТОВ «Завод Кобзаренка» є задоволеними управлінськими методами, що діють на підприємстві. Шкала оцінювання мотиваційних засобів наведена в Таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз отриманих даних щодо мотиваційних засобів на ТОВ «Завод Кобзаренка»

№ мотиваційного засобу	Кількість відповідей у розрізі кожної оцінки					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
1	87	156	205	412	225	3,49
2	65	133	210	338	339	3,7
3	3	38	43	350	651	4,5
4	18	33	154	479	401	4,1
5	37	75	203	320	450	4,0
6	25	13	71	380	596	4,4
7	21	29	130	400	505	4,23

Отож, провівши аналіз, можемо зробити висновок, що на ТОВ «Завод Кобзаренка» існує досить розвинута мотиваційна система, керівник турбується про працівників, створені відповідні умови для безпечної роботи, враховані потреби робітників, створювалися умови для підвищення корпоративної культури підприємства. Але опитування показує, що працівники не в повній мірі задоволені оплатою праці, що може відобразитися на продуктивності працівників в майбутньому. Так як управління це безперервний процес, слід постійно працювати над покращенням умов та враховувати потреби, вміти

швидко реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Тому, з метою підвищення рівня ефективності роботи працівників пропонуємо внести деякі зміни до мотиваційного механізму, який створений на підприємстві.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»

3.1 Впровадження системи стимулів на ТОВ «Завод Кобзаренка»

В даний час найбільш визнаною теорією стимулів є ієрархічна теорія потреб, викладена Маслоу. Вона вказує, що люди мають п'ять класів задоволеності, які включають фізіологічну потребу, потребу в безпеці, потребу в повазі та потребу в самоактуалізації. Перші дві потреби можна віднести до фактора гігієни безпеки, який є основною політикою стимулювання на підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка». Політика належить до гігієни безпеки, що відповідає основним потребам персоналу. Незважаючи на те, що ця політика не має такої сильної мотивації до діяльності працівників, вона все ще є запобіжником у механізмі стимулювання. З іншого боку, потреба в повазі та потреба в самоактуалізації відносять до гігієни стимулів. Ці політики відіграють найважливіше значення роль у механізмі стимулювання компанії, який допомагає ТОВ «Завод Кобзаренка» вирости у всесвітню компанію споживачів товарів, яка змушує працювати в ній сотні співробітників.

Щоб задовольнити фізіологічні потреби та потреби працівників у безпеці, на підприємстві існує кілька основних політик стимулювання.

Перш за все, це механізм стимулювання заробітної плати. Структура заробітної плати ТОВ «Завод Кобзаренка» поділена на дві частини: базова зарплата і плаваюча зарплата (див. Рисунок 3.1). Що стосується плавної заробітної плати, то вона базується на результатах роботи співробітників, щоб мотивувати їх ефективність. Чим більше ви отримуєте переваг, тим більшу зарплату ви отримуєте. Таким чином, працівники будуть більш імовірно працювати більше і активніше, щоб отримати більшу оплату. Крім того,

плаваючі зарплати можуть стимулювати мотивацію співробітників у дуже позитивний спосіб, що призведе до більшого прибутку компанії.

Крім цього, соціальне житло – це також унікальна політика для персоналу підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка». Це означає те, що якщо працівник не має змоги кожного дня добиратися до власного житла, він має право користуватися послугами гуртожитку, що знаходиться на території підприємства. Більше того, працівники кожного дня можуть користуватися транспортом безкоштовно, автобуси курсують в межах району. Підприємство також повністю враховує питання охорони здоров'я персоналу, щорічні плани охорони здоров'я, догляду за зубами та здоров'я жінок, і все це надається працівникам безкоштовно. Безпека медицини доведена найважливішою річчю, про яку люди піклуються – здоров'ям. Це не тільки заспокоює співробітників, але й підвищує їх лояльність.

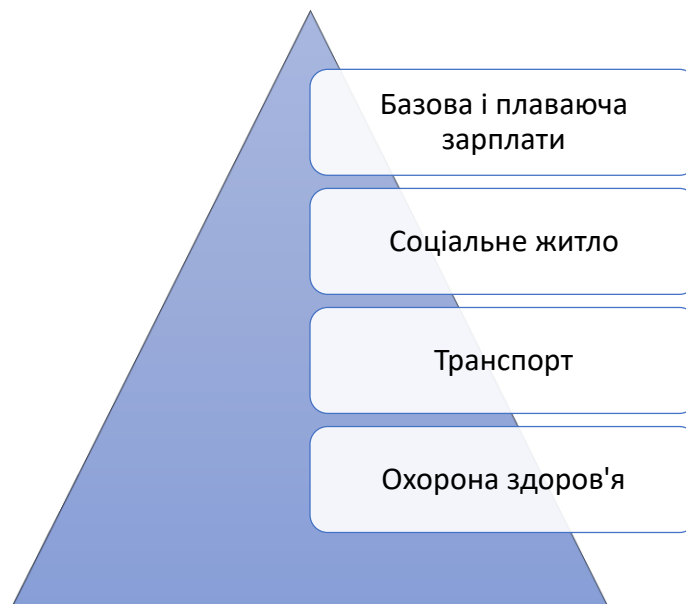


Рисунок 3.1 – Методи мотивації, застосовані на підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка»

Усі перераховані вище заходи щодо добробуту справді дають масу переваг у збереженні талантів. Проте вся базова політика добробуту може задовольнити лише основні потреби співробітників, натомість персоналізована політика

соціального забезпечення ТОВ «Завод Кобзаренка» — це факти, які мотивують працівників.

Підприємство створило багато індивідуальних політик стимулювання, які стали частиною їх механізму управління. У наступній частині будуть представлені найбільш типові політики.

По-перше, працівники, яких наймають, повинні бути повністю креативними та мати потенціал. По-друге, вони повинні відповідати вартості компанії. По-третє, компанія повинна мати чіткий і повний план кар'єри. По-четверте, компанії необхідно створити повністю розроблену систему навчання для підвищення потенціалу співробітників. Нарешті, система просування має бути прозорою. Все вищезазначене можна було побачити в системі управління на ТОВ «Завод Кобзаренка», який призводить до низької плинності кадрів. Те, що ми також згадували вище, це система навчання на підприємстві. Навчання — це спосіб підвищити ефективність та результативність роботи. Співробітники постійно відвідують різні виставки, підготовчі курси. Тим часом менеджери відіграють важливу роль у системі. Їх просять написати свій внесок у прогрес в організації компанії, зокрема в підвищенні професіоналізму працівників, який отримує 50-відсотковий бал у підсумковій оцінці. Завдяки цій політиці керівники серйозно ставляться до навчання персоналу, завдяки чому кожен співробітник отримує великий етап у своєму саморозвитку.

3.2. «Вибір» як інструмент вдосконалення системи управління праці на підприємстві

У сучасних ринкових умовах ефективна робота підприємства, що займається виробництвом машин і устаткування, визначається багатьма факторами, на які великий вплив має проведення правильної політики управління персоналом. При цьому роль фактору мотивації дуже важлива, оскільки різноманітні методи мотивації та стимулювання допомагають розкрити

весь потенціал працівника, у тому числі трудовий, інтелектуальний та інтелектуальна праця, і призводять до кінцевого успіху.

Персонал підприємства являється його стратегічним капіталом, внаслідок того, що саме кадрове забезпечення виробничих підприємств країни є одним з основних об'єктів капіталовкладень. Викладена ситуація обумовлює актуальність проблеми управління персоналом виробничої галузі, оскільки в умовах наявності необхідного кадрового забезпечення політика стратегічного менеджменту та ефективного адміністрування здатна активізувати роботу працівників підприємства і максимізувати їх ефективність.

Виробниче майбутнє країни та її динамічний розвиток безпосередньо залежать від її професійних кадрів, котрі прагнуть використовувати свої здібності та навички, досягти самовдосконалення та є вмотивованими до успішної професійної діяльності. Забезпечення належних умов до реалізації зазначених потреб працівників на підставі систематичного збору необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень інформації, слід розглядати як основне завдання політики управління персоналом на виробничих підприємствах.

Менеджмент персоналу слід розглядати як систему пов'язаних між собою різноманітних заходів організаційного, економічного та соціального характеру задля створення максимально комфортних умов для функціонування, розвитку та ефективного використання ресурсів та можливостей працівників організації. Саме тому, менеджмент персоналу має бути безперервним процесом, спрямовуватись на цільову зміну мотивації працівників з метою отримання від них максимальної віддачі задля досягнення намічених цілей організації[22].

Ми захоплені тим, що ми робимо, і за інших рівних умов ми хочемо робити це добре, коли самі вирішуємо, як підійти до проекту. Причина втрати самостійності через застосування заохочувального покарання пояснюється тим, що воно підриває мотивацію. Менеджерам необхідно змінити своє ставлення до мотивації, а саме зосередитися на тому, щоб надати працівникам реальний вибір того, як вони виконують свою роботу.

Якщо проаналізувати всі діючі бар'єри, що зустрічаються на роботі, то можна перерахувати наслідки обмеження людей робити щось самостійно. Чим нижча позиція працівника в організації, тим гірша ситуація. Взагалі, люди, що виконують найменш цікаву роботу й отримують за неї найменшу винагороду, повинні хоча б бути задоволені тим, що вони завжди можуть вирішити, як робити свою роботу. Натомість їх контролюють найпильніше.

Чому багато працівників вигорають? Професійне вигорання – це не стільки наслідок навантаження, як наслідок відчуття зовнішнього контролю і своєї безпорадності.

Що найімовірніше вбиває креативність? Не низькі зарплати чи суворі терміни, а брак свободи вибору у тому, що робити або як виконувати завдання, нестача відчуття контролю над власною роботою й ідеями.

Чому люди часто бурчать і зітхають, коли менеджери оголошують про зміни в організаційній стратегії? Не тому, що вони чекали змін, а тому, що їх поінформували про них — це було їм нав'язано.

Що змушує людей шукати або придумувати причини, щоб не йти на роботу? Відповідь дуже проста. співробітник розуміє, що його думка чи слово є неважливими на роботі. Значно нижчий рівень прогулів на тих робочих місцях, де працівники можуть брати участь в ухваленні важливих рішень.

На мій погляд, якщо ми будемо змінювати спосіб навчання, тобто якщо ми будемо впливати на наших співробітників, наші працівники повинні бути зацікавлені. Тому привабливим способом є надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень щодо цілей організації (щоб вони мали доступ до необхідних для цього ресурсів та інформації). Навіть якщо хтось визначив мету, важливо вислухати менеджерів із надзвичайних ситуацій і дозволити їм вирішити, як її досягти: «Це наша мета, це те, чого ми повинні досягти, а вам вирішувати, як цього досягти». Наприклад, співробітники можуть встановлювати власні графіки, вирішувати, як вони працюють, і вирішувати, коли і як перевіряти якість своєї роботи. Встановіть свої уподобання. Замість того, щоб зв'язуватися зі своїм керівником, як тільки виникає проблема, ви

можете заохотити його проконсультуватися з іншими членами організації, щоб вирішити проблему [23].

Надання працівникам можливості приймати рішення не означає відходу від управління. Подібно до батьків, які не бачать альтернативи між суворим контролем і повним задоволенням, деякі організаційні теоретики стверджують, що менеджери повинні або приймати всі рішення, або діяти. Але правда полягає в тому, що створити структуру, яка підтримує автономію працівників, є дуже складним завданням [24].

Коли менеджери чують про проблему всередині організації або загрозу ззовні, перше, що їм потрібно зробити, це залучити всіх співробітників до пошуку рішення. Як пише МакГрегор[22], усунення людини від активної та відповідальної участі в прийнятті рішень, що впливають на її кар'єру, не є виправданим. Йдеться про пошук шляхів виходу зі складної ситуації та пошук альтернативи скороченню.

Вибір важливий для впровадження різних змін, описаних у цьому розділі. Тому заохочення повинні бути усунені, оскільки винагороди та покарання є способами контролю. Воно є невід'ємною частиною будь-якої спроби вдосконалити зміст твору. Вибір має йти рука об руку зі співпрацею, тому що команди можуть працювати ефективно лише тоді, коли вони мають справжню автономію щодо того, що робити та як це робити.

Проте було б трохи дивно нав'язувати такі зміни вищим посадовим особам. Принцип закулісного автопортрета бажаності та доцільності таких реформ має підказати, як їх проводити. Якщо ми спробуємо проштовхнути це, люди не приймуть цю ідею, якою б гарною вона не була. Загалом до людей потрібно ставитися чесно та з повагою, і з суто прагматичної точки зору має сенс бути зацікавленим у спільній роботі над впровадженням реформ.

Коли стиль лідерства реалізується як систематична програма, поступовий відбір іноді називають «управлінням за участю». Багато прикладів показують, що реалізація таких планів американськими компаніями, а також компаніями з інших країн, таких як Японія та Швеція, була багато в чому успішною. На

нещодавній конференції, де економісти доповідали про дослідження програм участі в прибутках, я був дуже вражений «абсолютно несподіваним» висновком, зробленим з презентацій різних учасників, що власність працівників покращує не лише успіх цих програм, але й огляд 47 досліджень, які кількісно оцінювали, як участь працівників у прийнятті рішень впливає на продуктивність або задоволеність роботою, показав, що це мало позитивний вплив на обидва показники, незалежно від типу виконуваної роботи.

Це не означає, що програми спільного управління завжди є успішними. Але в організаціях, де такі програми зазнають невдачі, найпоширенішими причинами є недостатня залученість співробітників: занадто мало співробітників бере участь, програма триває недостатньо довго, щоб мати позитивний вплив, рішення, що стосуються співробітників, є неактуальними, або керівництво просто ігнорує пропозиції співробітників.

Подібні обмеження щодо участі працівників у таких програмах є радше правилом, ніж винятком у компаніях США. Комплексне дослідження показує, що такі програми працюють у половині опитаних організацій, але середня кількість співробітників, які беруть участь у цих програмах, не перевищує 15%. Хоча офіційно співробітникам не було заборонено брати участь, більшість із них вирішили триматися подалі, оскільки сумнівалися у важливості програми для компанії.

Чи виправдана ця недовіра? Вільям Фут Вайт згадує часи, коли була популярною ідея гуманізації робочого місця. Небагато менеджерів «відкриті до інформації та ідей, які можуть надати їм значні нові відкриття. Одне запитання, яке вони часто ставлять, розкриває природу їхнього інтересу: «Що ми можемо зробити, щоб змусити співробітників відчувати себе причетними?», ми спробували пояснити це. такого роду залучення неможливо шукати, якщо люди не мають реального впливу на важливі рішення, прийняті керівництвом і командами[25].

Спроба створити у співробітників враження, що вони контролюють ситуацію, або намагатися уникнути маніпулювання є обманом, а не справити

реальні зміни та зацікавити людей своєю роботою. Такі експерименти не тільки неетичні, але й остаточно неефективні: люди швидко розуміють, що ними маніпулюють.

Навіть керівники, які справді хочуть надати співробітникам справжню свободу волі, іноді перешкоджають успіху таких програм, дотримуючись політики та практики поведінки. Це може мати дві форми: прийняття рішень як винагорода за минулі результати або як стимул для участі в програмі управління співробітниками. Якщо не буде досягнуто прогресу в теорії мотивації, нові методи управління не працюватимуть.

Якщо свободу вибору потрібно сприймати серйозно, необхідно поставити під сумнів ієрархічний характер організацій. Так звані програми залучення співробітників часто роблять співробітників щасливими, вони не змінюють владну ієрархію в робочих відносинах, але не підвищують відповідальність співробітників. Іншими словами, надання працівникам можливості брати на себе відповідальність за свою роботу можна порівняти із запровадженням демократії на робочому місці, оскільки демократія завжди знаходиться під загрозою з боку людей без демократичного контролю, незалежно від сфери роботи. Враховуючи вищесказане, розумно припустити, що вище керівництво реалізує програми спільного управління вибірково з невеликим інтересом і як тимчасовий захід (або не впроваджує взагалі)[26].

Американці обожають розмовляти про демократію. Навіть в економічній сфері, де її абсолютно нема, мало хто наважиться відкрито від неї відректися. Натомість найпоширеніші виправдання для позбавлення людей контролю над їхньою власною роботою полягають у твердженнях (безпідставних), що організація не зможе діяти ефективно без менеджменту згори донизу, або заявах, що більшість працівників насправді не хочуть ухвалювати рішень. Останнє іноді називають причиною поразок програм керування за участю персоналу: більшість працівників нібито воліють виконувати накази.

Покажіть мені людину, змушену робити те, що їй наказали, навчену не вірити поблажливим запевненням, що двері в кабінет боса завжди відчинені для

тих, у кого є що запропонувати або на що поскаржитися, чия внутрішня мотивація випарувалася, зіштовхнувшись із заохоченнями і покараннями, і я покажу вам людину, яка знехтує запрошенням взяти участь у принципово новій програмі залучення працівників до керування компанією. Казати, що такі працівники незацікавлені брати участі в обговоренні роботи, яку вони щодень виконують, - м'яко кажучи, необдуманий висновок. Якщо керівництво заслуговує довіри, надає колективу час і ресурси для ухвалення обґрунтованих рішень, працівники зазвичай просто щасливі, що можуть зробити ще один крок до самостійності й починають перебирати контроль над власним життям[27].

Згадавши про людей, які перебирають контроль над власним життям, ми зачепили глибші питання щодо наших цілей. Ми принципово зацікавлені в поверненні інвестицій для власників компанії або в покращенні якості життя людей, що охоплює змістовні завдання, усвідомлення власних справ, здорові відносини з взаємною підтримкою для всіх, хто працює? Очевидно, що ці останні цілі відповідні до більшої продуктивності і служать потужними стимулами її зростання. Але певної миті нам, імовірно, доведеться вирішувати, що для нас важливіше. Керівники і консультанти доводять, що психологічний добробут і мотивація значної більшості людей, які щоранку йдуть на роботу, важливі лише тією мірою, якою сприяють збільшенню продуктивності організації. Наприклад, більшість досліджень задоволеності працівників враховують лише вплив цього показника на результативність самої роботи в цілому.

3.3 Ефективність впровадження нової системи мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Не дивлячись на те, що система преміювання є ефективною в компанії, існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи матеріальної мотивації працівників підприємства.

Система мотивування, повинна, бути простою і зрозумілою для

працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати [28].

З огляду на ієрархічність загальних цілей закладу та індивідуальних цілей працівників, механізм мотивації та трудовий механізм повинні будуватися особисто під кожного співробітника з урахуванням їх дійсних мотивів. Особлива увага має бути приділена винагороді, зокрема внутрішній винагороді, підкріплюючому елементів мотиваційного процесу. Задля забезпечення внутрішньої винагороди на рівні закладу мають бути створені належні умови роботи фахівця за використання необхідного матеріально-технічного оснащення, наслідком чого буде отримання медичним працівником морального задоволення від праці, власної значущості в суспільстві[29].

Значення оцінювання персоналу вкрай велике, має стратегічну спрямованість для виробничого підприємства. Саме результати оцінки працівника є підставою для визначення його положення в підприємстві та кар'єрного зростання, або ж навпаки, його ротації. Отримання об'єктивної оцінки

власних професійних якостей, компетенцій та здібностей являється для працівника одним з найбільш важливих мотиваційних чинників подальшого покращення власної трудової діяльності.

Серед напрямів в оцінці персоналу доцільно виокремити основний покращення управління персоналом закладу. В основі даного процесу має покладатися оцінювання персоналу як підстава для вдосконалення компетенцій працівників, мотивації їх діяльності та нарахування відповідної заробітної праці. За результатами оцінки персоналу, згрупована та систематизована інформація надходить керівництву закладу. На підставі отриманої інформації узагальнюються висновки про результати роботи працівників, їх можливостей та прагнень до кар'єрного зростання, виявляються причини неефективної роботи, здійснюється аналіз їх потреб та пріоритетів в навчанні та підвищенні кваліфікації, як наслідок визначаються шляхи до вдосконалення організації праці та заходи мотивації працівників до виконання своїх обов'язків на належному рівні[30].

З огляду на викладене маємо вказати на три основні цілі, що досягаються при здійсненні оцінки персоналу закладу: адміністративна ціль отриманими результатами оцінки персоналу адміністрацією закладу на об'єктивній основі мають прийматися кадрові рішення; інформативна ціль – на підставі зібраної інформації відбувається забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний кадровий склад закладу; мотиваційна ціль - розглядається як стимульний чинник на покращення трудової діяльності медичного персоналу в потрібному для закладу охорони здоров'я напрямку[31].

На нашу думку, було б непогано сформувати нову систему преміювання, яка повинна складатись з деяких елементів, які наведені на Рисунку 3.2.

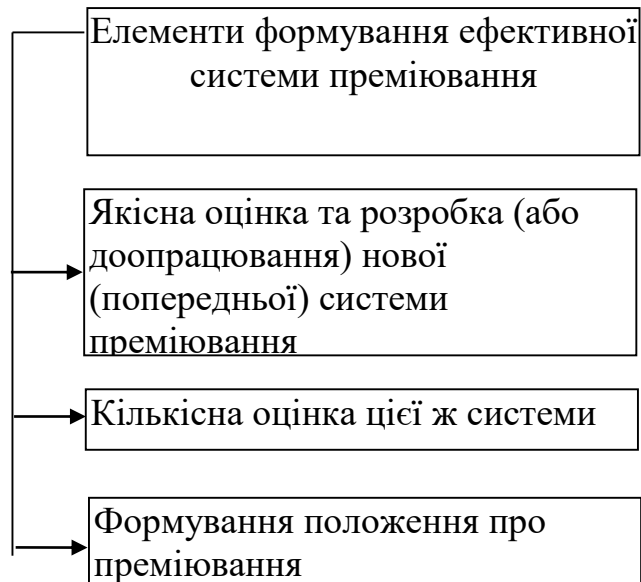


Рисунок 3.2 – Формування системи преміювання працівників в ТОВ «Завод Кобзаренка»

Слід зазначати, що оцінка системи преміювання, яка формується, повинна виконуватись в наступній послідовності: проведення оцінки економічної ефективності матеріального стимулювання окремо за кожним показником преміювання, що були відібрано на етапі якісного оцінювання; ранжування показників здійснюються на основі абсолютних величин ефективності преміювання у відповідності кожного показника; наступним є відбір трьох показників, що має найбільшу економічну ефективність, така трійка показників повинна бути використана в якості умов преміювання (тобто основне та додаткове).

В ТОВ «Завод Кобзаренка» премія має бути в межах 10-50% від основної заробітної плати.

ТОВ «Завод Кобзаренка» має ефективно використовувати річні та разові преміювання для працівників підприємства. Такий вид премій повинен поширюватися на висококваліфікованих працівників та на працівників підприємства, які вже мають досить великий стаж роботи. Для того, щоб організувати річне преміювання необхідно запропонувати створити фонд матеріального заохочення окремо для кожного підрозділу компанії. При

розподілі даного фонду здійснюється все автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника в загальному фонді оплати праці структурного підрозділу, без впливу вищого керівництва підприємства та підрозділу[32].

Ряд методів, які варто впровадити для ТОВ «Завод Кобзаренка» задля підвищення ефективності використання робочого часу наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи підвищення ефективності використання робочого часу ТОВ «Завод Кобзаренка» та їхня економічна ефективність

Запропоновані заходи	Економічна ефективність від їхнього впровадження
Техніки планування робочого дня, розстановки пріоритетів, довгострокового планування, огляду завдань	Зростання ефективності 5-15%. Виграш часу кожного співробітника за рахунок зниження «поглиначів» може становити до 1,5-2 годин на день. Мінімум 60% робочого часу забюджетовано і розплановано. Особливо велика увага приділяється пріоритетним завданням. Тобто це означає, що працівник орієнтується на вирішення пріоритетних завдань, попередньо визначивши їхню першочерговість.
Техніки самомотивації, цілепокладання, управління робочим навантаженням, структурування хаосу	Зростання ефективності 3-10% Зниження витрат часу на управління інформацією на 0,5-1 годину в день. Зниження відчуття перевантаженості, «авральності» роботи. Підвищення якості роботи та вмотивованості співробітників за рахунок більш ефективного управління робочим навантаженням.

Технології «комп'ютеризації» особистої роботи на Outlook / Lotus / SharePoint / MindManager	Зростання ефективності 7-20%. Зменшення сукупного часу на узгодження розкладів на 1,5-2 години на тиждень. Зменшення часу менеджера на контроль за рахунок використання Задач – 5-10%. Збільшення виконавської дисципліни за рахунок гарантії нагадування про терміни всіх доручень – 10-20%.
Технології планування, володіння різними підходами до планування, техніки моніторингу проектів	Зростання ефективності на 5-15% Зведення всіх нестикувань при плануванні до мінімуму. Зниження «авральності» роботи за рахунок завчасності проведення всіх необхідних заходів. Підвищення гнучкості командної роботи, адаптивності до несподіваних змін обстановки.
Поширення гнучкого робочого часу, віддаленої роботи	Збільшення продуктивності роботи співробітників на 10-15%. Підвищення задоволеності працівників роботою, більш вдалий баланс між особистим життям та роботою.

Таким чином, для того, щоб зменшити кількість «поглиначів» часу, слід використовувати техніки планування та фіксування робочого часу, що дозволить заощадити 1,5-2 год на день. З використанням технік управління робочим навантаженням, структурування хаосу ефективність може зрости до 10%, а витрати часу на управління інформацією знизяться на 0,5-1 год на день. З використанням більшої кількості програм, що комп'ютеризують особисту роботу, ефективність може зрости на 7-20%, а час на узгодження розкладів знизиться на 1,5-2 год на тиждень.

Для підведення підсумків оцінки співробітника необхідно використовувати таку послідовність дій:

- провести оцінку працівника за кожним критерієм;
- розрахувати результативність за кожним критерієм у відсотках;
- встановити вагу – ступінь значущості кожного показника для підприємства;
- оцінити загальну результативність, отриману з розрахунку за всіма критеріями з урахуванням значущості;
- оцінити ефективність навчання для даного співробітника за формулою [33]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Загальна результативність співробітника}}{\text{Витрати на навчання співробітника}}$$

Ступінь загальної ефективності навчання встановлюється в результаті оцінки за всіма критеріями.

При довгостроковому навчанні, крім вищеописаних критеріїв короткотермінового навчання, додатково оцінюються набуті співробітниками необхідні знання, навички і якості. Для цього необхідно провести іспит з використанням професійних тестів. Оскільки оцінка навичок і якостей викликає певні труднощі, то перш ніж оцінювати навички і якості після навчання, необхідно виявити ступінь їх розвиненості до нього і порівняти результати. З цією метою застосовуються оцінка за методом «360 градусів» або звичайні методики: кейси, групові та індивідуальні вправи, ассесмент-центр.

Після проходження співробітником довгострокового навчання необхідно оцінити ефективність (результативність) його діяльності, яка виражається в:

- підвищенні норм виробітку;
- зростанні продуктивності;
- скорочення часу, що витрачається на виконання робіт, проектів;
- скорочення фінансових витрат.

Позитивні соціальні наслідки проекту вдосконалення системи професійного розвитку персоналу також формуються і за межами організації: створюється сприятливий імідж, забезпечується стабільна зайнятість.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної та соціальної ефективності вдосконалення процесів розвитку персоналу. З одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, що дозволяє надати ці стимули. З іншого боку, економічну ефективність можна досягти тільки в тому випадку, якщо співробітники нададуть в розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

Таким чином, соціальними ефектами проектних заходів будуть:

- підвищення соціального зростання і соціальної значущості кожного співробітника організації;
- створення сприятливих умов для самореалізації персоналу;
- збільшення задоволеності працівників своїм посадовим становищем та просуванням по службових сходах.

Соціальну ефективність неможливо визначити в кількісних показниках, на відміну від економічної ефективності. Тому, слід провести розрахунок економічної ефективності від проектних заходів. Завдяки впровадженню розроблених заходів підвищиться рівень лояльності співробітників організації і їх задоволеність працею.

Для працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів ТОВ «Завод Кобзаренка» кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку компанії. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам департаменту за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також

допомогу у їх вирішенні;

4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи господарюючого суб'єкту;

5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Після того, як ми визначились із видами премій, потрібно обрати механізм (систему) преміювання для працівників підприємства. Як показав аналіз, в ТОВ «Завод Кобзаренка» дотепер використовується стандартний підхід преміювання працівників. Він заснований на встановленому для кожного виду премії відсотка від тарифної частини, але він не спонукає працівників до покращення якісних показників роботи, так як не є гарним підходом до стимулювання праці.

На наш погляд, основна вада даного підходу у тому, що він не стимулює працівників господарюючого суб'єкту виконувати усі вимоги за які нараховується премія. Так, наприклад, працівник підприємства може виявити відсутність лояльності до ТОВ «Завод Кобзаренка», а втратить тільки ту частку премії, яка обумовлена для даного виду преміювання. Саме через це, пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтовного преміювання. Основний зміст даного підходу полягає у розробленій фахівцями формули для визначення кінцевого рівня заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (3.1)$$

де Z – розмір заробітної плати;

t – тариф;

a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5);

b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1);

c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1);

d – коефіцієнт преміювання за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1);

e – коефіцієнт преміювання за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік).

Розглянемо на прикладі прийнятий підхід до визначення даних показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Лозової О.О. Згідно з існуючою системою оплати праці тариф (t) для цієї категорії робітників складає 7232,40 грн. Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов’язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка»

Назва показника	Значення показника
Своєчасне та якісне формування плану навчання персоналу (строк здачі – 10 число місяця, наступного за звітним)	0,1
Своєчасний та якісний аналіз ефективності використання трудових ресурсів з конкретними рекомендаціями (строк – до 15 число місяці, наступного за звітним)	0,2
Своєчасне та якісне забезпечення нарахування заробітної плати працівникам підприємства (строк до 5 числа місяця, наступного за звітним), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів в бухгалтерію	0,2
Всього:	0,5
Примітка: у разі порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок і т. д., коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів (табл. 3.2). При чому, при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються.

Коефіцієнт c встановлюється в залежності від прояву лояльності по відношенню до ТОВ «Завод Кобзаренка». При цьому, при 100-вій участі працівника у корпоративних заходах, а також при свідомому прояві бажання (за умови необхідності) попрацювати понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0).

Таблиця 3.3 – Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка»

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Джерело: складено автором

Коефіцієнт e – преміювання за вислугу років – за кожен відпрацьований рік додається 0,01.

Розглянемо, як зміниться заробітна плата Лозової О.О. до введення нової форми оплати праці і після (табл. 3.4-3.5).

Як видно, на даний момент, провідний спеціаліст відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка» за нормальних умов виконання посадових обов’язків отримує 7232,40 грн. на місяць.

Таблиця 3.4 – Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка»

Назва показника	Значення показника
Тариф	7232,40
Премія (100%)	7232,40
Всього:	14464,80

Джерело: складено автором

Тепер визначимо, якою буде розмір заробітної плати цього спеціаліста при застосуванні в ТОВ «Завод Кобзаренка» нової системи матеріальної мотивації. У таблиці 3.5 представлено дані для нарахування заробітної плати провідному спеціалісту відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка» за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 3.5 – Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці працівників ТОВ «Завод Кобзаренка»

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання (табл. 3.1) виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.2) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних заходах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: складено автором

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 7232,40 \times (1+0,5) \times (1+1) \times (1+0,1) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 25310,87 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у ТОВ «Завод Кобзаренка» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$25310,87 / 14464,80 \times 100\% - 100\% = 74,98\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Завод Кобзаренка», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом даного кваліфікаційного дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка».

Викладене надало змогу зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що призначенням мотивації праці є спонукання працівника до підвищення показників продуктивності через зростання рівня його відповідальності та збільшення зусиль на виконання роботи в розрізі професійних обов'язків. Обґрунтовано, що між ефективністю трудової діяльності, зокрема показниками інтенсивності, якості і продуктивності праці та мотивацією існує пряма залежність. Наголошено, що неоднозначність зв'язку між ефективністю праці та мотивацією породжує управлінську проблему, вирішення якої має базуватися на комплексному підході, враховуючи ситуації її виникнення.
2. Виділено підхід за якого в основі розмежування мотиваційних методів покладено матеріальний або нематеріальний характер. Доведено, що задля підвищення ефективності обраної системи мотивації праці керівники підприємств мають запроваджувати прогресивні, інноваційні технології мотивації персоналу з огляду на виявлені їх переваги. Обґрунтовано необхідність створення таких умов праці, які задовольнятимуть як потреби робітників, так і відповідатимуть вимогам самої організації, за використання не тільки найбільш вживаних методів мотивації, а й розробки власної методики мотивації спираючись на інноваційні технології мотивації праці з подальшою її адаптацією до кожного робітника.
3. Встановлено, що в розрізі сформованої системи мотивації ТОВ «Завод Кобзаренка» поряд з матеріальними стимулами праці на підприємстві використовує низку стимулів й нематеріального характеру, які в

сукупності з матеріальними стимулами й утворюють власне систему мотивації до праці, що діє в межах ТОВ «Завод Кобзаренка».

4. Запропоновано надати працівникам вибір для вдосконалення системи управління праці на підприємстві, що в майбутньому забезпечить більш ефективну роботу працівників на ТОВ «Завод Кобзаренка».
5. Рекомендовано до запровадження на ТОВ «Завод Кобзаренка» новий механізм обрахунку заробітної плати. Підтверджено перевагу нової системи нарахування коштів як ефективного елементу управлінського механізму мотивації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bhattacharyya, D. (2009). Human Resource Research Methods. 2nd ed. New Delhi:: Excel Books
2. Мотивація (у мовознавстві) [Електронний ресурс] // Велика українська енциклопедія – Режим доступу до ресурсу: [https://vue.gov.ua/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_\(%D1%83_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96\)](https://vue.gov.ua/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_(%D1%83_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96))
3. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 339-347
4. Мотивація: система, моделі та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>
5. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6.
6. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 1 (17). – С. 88-90.
7. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. — К., 2017. — 316с.
8. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. — 624с.
9. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2020. — 176с.
10. Терещенко В. І. Наука керувати. — К.: Знання, 2014. — 664с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. — 542с.
12. Aduo-Adjei, K. (2016). The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers . Evidence from Ghana. Hospital Practices and Research. , 47-52
13. Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology.
14. Mullins, L. J. (2005). Management and organizational behavior, 7th Ed. UK: Prentice Hall
15. Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organisations. The Journal of American Academy of Business, , 52- 63.
16. Roos, W., & Van Eeden, R. (n.d). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. SA Journal of Industrial psychology, 34(1), 54- 63.

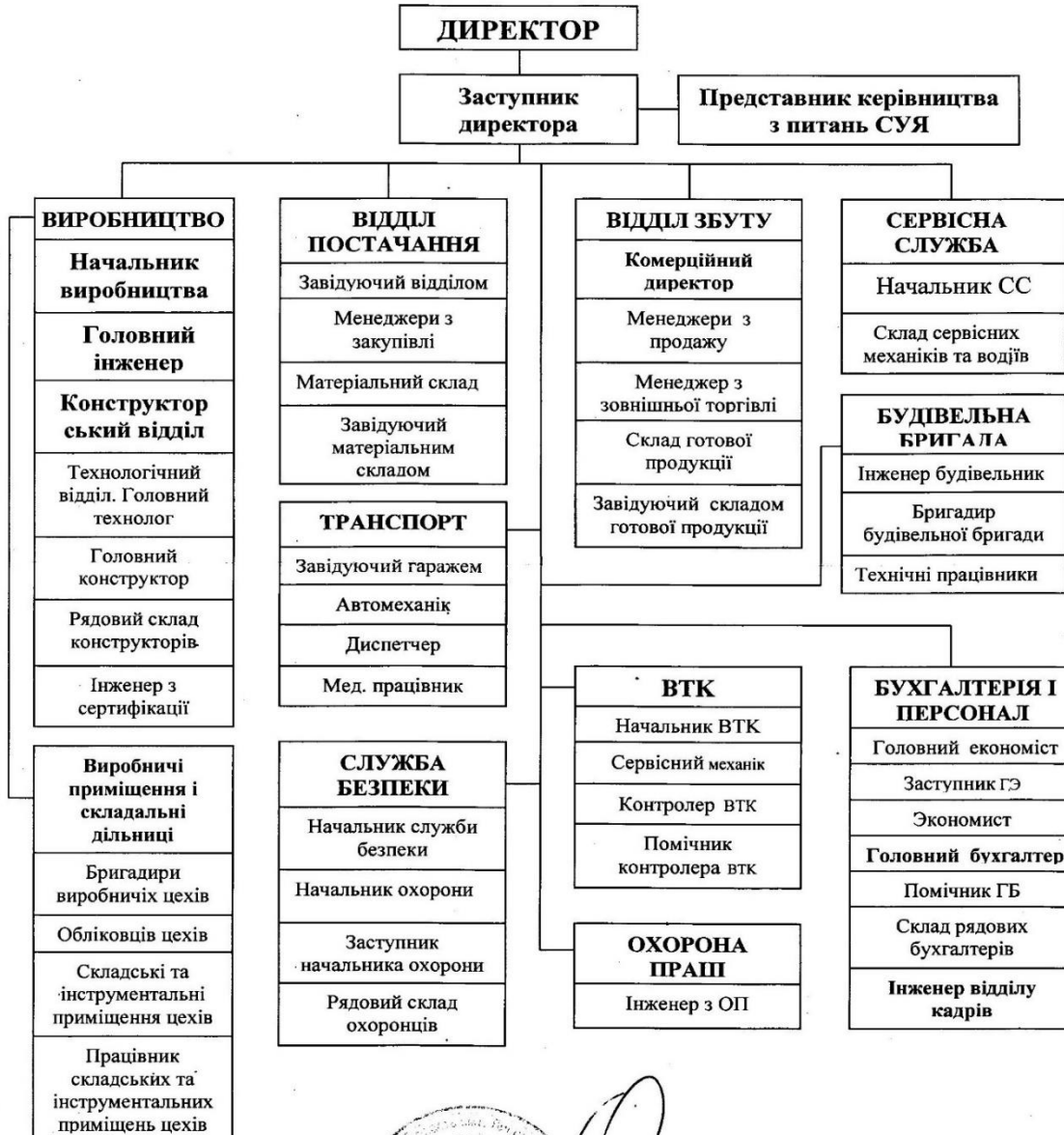
- 17.Завод Кобзаренка. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19344937/ (дата звернення 05.11.2022).
- 18.Офіційний сайт заводу Кобзаренка. URL: <https://kobzarenko.com.ua/ua> (дата звернення 05.11.2022).
19. ТОВ «Завод Кобзаренка». Офіційна сторінка facebook. URL: <https://www.facebook.com/zavodkobzarenka/> (дата звернення 05.11.2022)
20. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по містах і районах Сумської області у 2022 році. URL: http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=984&article_id=12014 (дата звернення 06.11.2022).
21. Розміри прожиткового мінімуму в Україні. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/1> (дата звернення 06.11.2022).
- 22.McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York/
- 23.Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ Персонал, №3,2011. - 280с.- М.: Європейський центр з якості, 2003. - 48с.
- 24.Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.: БІНОМ. Лабораторія знань, 2014. - 799 с.
- 25.Пирогов В.І. Технологізація шлях вдосконалення управління підприємством [Електроний ресурс] / Пирогов В.І., Зав'ялов С.К., Мукушев Г.Р. // Всеросійський економічний журнал «ЕКО». - 2007. - №5.
- 26.Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України. 2013. №3-4.С.33-37.
- 27.Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016.№ 1. С. 58-62.
- 28.Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І. А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
- 29.Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».– 2012.– №15. – С. 98–103.
- 30.Колот А.М. Мотивація персоналу.Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с
- 31.Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. Professional Psychology, 11(3), 445–455
- 32.Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. New York: Plenum
- 33.Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. Г. Воронкова [та ін.]. Львів : Магнолія 2006, 2010. 438 с., с. 328

ДОДАТКИ

Додаток А



СТРУКТУРНА СХЕМА



Директор ТОВ «Завод Кобзаренка»



А.Д. Кобзаренко