

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

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

**Удосконалення системи мотивації праці на сучасному підприємстві (на
прикладі ТОВ «Завод Кобзаренка»)**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти

гр. М-71

Бурик Карина Станіславівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

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

Науковий керівник

Асистент,
кандидат економічних наук
Кубатко В.В.

Суми 2021 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто фактори, які впливають на мотивацію праці персоналу, а також мотиваційний механізм в управлінні працею персоналу. Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка». Проведено аналіз системи управління мотивації праці на підприємстві. Проведено соціальне опитування працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» щодо задоволення персоналу роботою на підприємстві. Знайдено інструмент вдосконалення мотивації праці, а також розроблено нову систему преміювання на підприємстві.

РЕФЕРАТ

Дана дипломна робота на тему «Вдосконалення системи мотивації праці на сучасному підприємстві (на прикладі ТОВ «Завод Кобзаренка)» складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 32 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 59 стор., у тому числі 11 таблиць, 16 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи полягає у визначенні шляхів вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- Виконано діагностику системи мотивації праці на підприємстві;
- Проаналізовано мотиваційний механізм на підприємстві;
- Обґрунтовано напрями покращення системи мотивації праці на підприємстві, а також оцінено їх ефективність.

Предметом дослідження є ефективність системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є система мотивації праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Завод Кобзаренка».

У процесі виконання роботи було використано метод опитування, метод п'ятикутника, узагальнення отриманої інформації, створено таблиці.

У даній роботі представлені та обґрунтовані заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємству отримати такі переваги, як підвищення рентабельності та вмотивованості персоналу, а також підвищення результативності підприємства в цілому.

Ключові слова: фактори впливу, мотиваційний механізм, вибір, удосконалення, співробітники, заробітна плата.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	7
1.1 Мотиваційний механізм в управлінні працею персоналу	7
1.2 Аналіз факторів впливу на мотивацію праці персоналу	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»	18
2.1 Організаційно-правова характеристика ТОВ «Завод Кобзаренка»	18
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка»	22
РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»	32
3.1 Аналіз рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Завод Кобзаренка»	32
3.2 Вибір як інструмент вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві.....	39
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Робота в бізнесі є однією з найскладніших галузей науки, оскільки вона включає різноманітні спільноти навколо. Кожна організація у світі потребує людей, які здійснюють певний процес у компанії, тому широкому загалу потрібні особливі речі, щоб цей процес запрацював.

Зважаючи на нестабільні умови сучасного середовища, зміни у змісті та характері праці, зростає її інтелектуалізація, підвищується маневреність працівників, різні тенденції зумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації.

Давно відомо, що людський капітал є стратегічно важливим ресурсом для всіх компаній на сучасному ринку, тому його розвиток є найважливішою умовою конкурентоспроможності. Сьогодні, планування розвитку людських ресурсів та організація бізнес-процесу є головним завданням задля досягнення поточних та майбутніх результатів організації з метою розвитку висококваліфікованого, обізнаного та конкурентоспроможного працівника.

Відповідно до традиційних підходів до розуміння соціальної відповідальності, підприємство повинне нести соціальну відповідальність не тільки перед суспільством, а, безпосередньо, перед своїми працівниками.

Тому необхідно застосувати інноваційні підходи до управління розвитком персоналу, серед яких є провідна позиція в галузі корпоративної соціальної відповідальності.

Як результат, соціальна відповідальність поступово набуває статусу нової філософії управління, яка визначає основні цілі компанії щодо максимізації прибутку, а також підтримання екологічного балансу та створення соціальних благ і вигод.

Метою даної бакалаврської дипломної роботи є визначення шляхів вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Завод Кобзаренка».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- Розглянути сутність мотиваційного механізму в управлінні персоналом;
- Розкрити фактори, які впливають на мотивацію персоналом;
- Виконати діагностику системи мотивації персоналу підприємства;
- Проаналізувати мотиваційний механізм на підприємстві;
- Обґрунтувати напрями покращення системи мотивації праці на підприємстві;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Предметом дослідження є ефективність системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження є система мотивації Товариства з обмеженою відповідальністю «Завод Кобзаренка».

У результаті проведеного опитування, виявлено основні проблеми, а також знайдено шляхи їх подолання, розроблено покращену систему мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1 Мотиваційний механізм в управлінні працею персоналу

Кожна організація є унікальною одиницею. Можна сказати, що це особливий світ, який складається з багатьох частин, і кожна з цих частин є важливою, адже завдяки їй відбувається баланс у цьому світі. Тому, щоб підтримувати рівновагу, баланс потрібно плідно працювати. Кожна організація чи підприємство є зацікавленими в досягненні якомога кращих результатів своєї діяльності, отриманні якомога більшого прибутку, ефективному функціонуванні. Однією з головних складових у досягненні результатів є персонал. Адже від нього залежить втілення і виконання ідеї, місії, стратегії підприємства. Від навичок, знань, вмінь персоналу залежить не тільки успіх компанії, а й невдачі. Якщо працівник є добре вмотивованим, він, швидше за все, буде відданим своїй роботі.

У багатьох джерелах можна знайти інформацію, що у ХХ столітті керівники, щоб не втрачати зв'язок з підлеглими, спілкувалися з ними під час прогулянок коридором. Сьогодні, коли світ не стоїть на місці, кожного дня усе змінюється, дуже важливо вміти реагувати на ці зміни, пристосовуватись до них, знаходити виходи з важких ситуацій. Тому, маючи шалений ритм життя, керівнику іноді дуже важко чути своїх підлеглих, розуміти та задовольняти їх потреби, вмотивовувати до роботи. Що таке мотивація? Які існують її види? Як в ХХІ столітті зуміти досягти цілей організації мотивуючи персонал?

Існує багато теорій про задоволеність роботою та мотивацію, які намагаються пояснити природу та показати, як працівники мотивовані на підприємстві. Ці теорії частково правильні і пояснюють поведінку деяких людей, які знаходяться або ж в організації, або поза нею. Однак мотивація є складним набором форм поведінки, які змінюються з часом та у різних ситуаціях, випадках чи обставинах[1]. Дані теорії є важливими для керівників

різних організацій, відділів для розуміння явища задоволення від роботи та самої мотивації. Саме це розуміння може допомогти їм вирішувати проблеми на направляти не тільки своїх співробітників, а й колег наполегливо працювати в організації з інтересом, миром та процвітанням, розвивати свої навички та досягати успіху, якого хочуть і заслуговують усі зацікавлені сторони. Різні теорії задоволеності роботою та мотивації створили відповідну і справжню основу, яка дає змогу зрозуміти, як найкращим чином мотивувати персонал працювати охоче та ефективно для підвищення продуктивності праці.

Отож, як результат, вивчаючи задоволеність роботою та саме поняття мотивації, ми можемо дати відповіді на важливі запитання, якими переймається безліч керівників, а саме: як спонукати співробітників добре працювати?

Окрім організації роботи персоналу та забезпечення ефективності його діяльності одним із основних завдань системи управління трудовим колективом може виступати процес ліквідації помилок по таких критеріях: прогули, кількість нещасних випадків, стійкість, задоволеність персоналу, конфліктність, плинність кадрів, кількість скарг, довгострокова відсутність [1].

Тему мотивації вивчали багато вчених-економістів. Та навіть сьогодні проблема мотивації залишається предметом дослідження. Слово «мотивація» вперше було введено А. Дж. Шопенгауером, який використав цей термін у своїх працях "Чотири принципи достатньої причини" (1890-1910 рр.). Він використовувався для пояснення причин поведінки людини.

У таблиці 1.1 наведено бачення різних авторів щодо терміну «мотивація».

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «Мотивація»

Автор	Визначення
Пенч Й.	Сукупність факторів психічного або фізіологічного характеру, які запускають та організують поведінку людини для досягнення певної мети, психологічний механізм, який керує всіма способами поведінки, що передують вибору, процес, що стимулює дію, тримає свій курс, свій інтегрований хід [2].

Продовження Таблиці 1.1

Автор	Визначення
Савченко Г.О., Збрицька Т.П.	Процес, який протікає всередині самої людини і який спрямовує її поведінку в певному напрямку, спонукає її поводитися певним чином та у відповідній ситуації; процес мотивації кожного працівника та члена колективу до активного задоволення власних потреб та досягнення організаційних цілей [3].
Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.	Готовність людини зробити що-небудь для досягнення цілей організації, якщо ці зусилля можуть задовольнити її особисті потреби [4].
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є.	Комплекс рушійних сил (включаючи в себе внутрішні та зовнішні), що спонукають індивіда до певних дій [5].
Лаурент А.	Внутрішній стан людини, який спонукає її діяти, щоб забезпечити досягнення певної мети [6].
Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М.	Готовність зробити все, що потрібно для досягнення організаційних цілей, завдяки здатності цих зусиль задовольнити потреби конкретних людей [7].
Хілл Р.	Процес, що спонукає індивідів або груп людей з різними потребами та рисами особистості працювати для досягнення цілей організації, не забуваючи про власні інтереси та досягнення своїх цілей [8].
Колот А.М.	Сукупність зовнішніх та внутрішніх рушіїв, які мотивують, організовують та формують форми діяльності з метою досягнення особистих цілей та завдань організації [9].

Джерело: складено автором на основі [2-9]

Отож, з таблиці бачимо, що поняття «мотивація» можна трактувати по-різному. Лаурент А. дає визначення цьому поняттю як «внутрішній стан людини» [6], Коваленко М. А. зазначає, що це комплекс рушійних сил [5].

Отож, ми можемо зробити висновок, що мотивація персоналу – це вплив, який здійснює керівник до свого підлеглого. Кожен з цих людей є зацікавленим у досягненні певних цілей. Керівник, зазвичай, переслідує ціль, яка полягає у отриманні більшого прибутку, тобто у функціонуванні організації на всі 100%. Підлеглий має свої, особливі, забаганки це може бути отримання грошової винагороди, різного роду бонуси, кар'єрне зростання та багато інших речей.

Таким чином, мотивація вказує на причини дій, бажань та потреб людини. Мотивацію також можна визначити як напрям поведінки чи те, що викликає у людини бажання повторити таку поведінку, і навпаки. Мотив- це річ, яка спонукає, стимулює людину діяти певним чином, або, принаймні, розвивати схильність до конкретної поведінки.

Ефективне керування, як і ефективне навчання, - це вміння розв'язувати проблеми і допомагати іншим викладатися на всі сто. Це також потребує часу, витримки, вдумливості, терплячості й таланту. На відміну від брязкання нагородами перед працівниками. У багатьох компаніях менеджмент піднімають преміальними планами: оплата праці залежить від результативності, а все решта має прийти само собою.

Якщо висловитися інакше, керівники, що покладаються на ефективність заохочень, повинні визнати нестачу цілковитого контролю і внутрішньої мотивації.

Та хіба поширеність застосування заохочень свідчить про їх дієвість? Заохочення не забезпечують змін, на які ми сподіваємося, але варто звернути увагу на ще одне: здається, що більше заохочень ми застосовуємо, то більша потреба в них.

Можна дати таке визначення внутрішній мотивації – це бажання людини займатися якоюсь діяльністю заради неї самої, тобто через задоволення, яке вона забезпечує [10]. Зовнішня мотивація означає, що людина бере участь у певній діяльності через якусь іншу вигоду, яку вона здобуде, якщо робитиме це.

Сама ідея внутрішньої мотивації у деяких колах вважається суперечливою, через неочевидне підтвердження того, що дії людей не завжди ініційовані силами ззовні власного «я». Хоча такі сили можуть пояснити деякі з наших дій, також, можливо, і навіть необхідно звернутися до інших мотиваційних систем, які зосереджені на тому, що є всередині нас.

Якщо розглядати це питання з точки зору позитиву можна сказати те, що основне питання в тому, чи ми розуміємо це концепцію з погляду бажання брати участь у конкретному завданні, чи з погляду певних якостей і загальних мотивів, які означають людей. Якщо обрати останнє, то ми, звісно, захочемо знати, що це за якості. Серед лідерів: бажання добре почуватися, орієнтація на навчання та вдосконалення та потреба в компетентності та самовизначенні, так само, мабуть, як і в тому, щоб мати стосунки з іншими людьми та взаємодіяти з ними [6].

Отож, можна зробити висновок, що працівники, які мають внутрішню мотивацію, часто акцентують увагу на тому, що їхня робота дає їм відчуття виконаного обов'язку і досягнення, або відчуття того, що вони роблять щось гідне.

Мотивація важлива майже у всіх аспектах людської поведінки. Приймаючи рішення, на ваш вибір однозначно впливатиме ваш рівень мотивації. Очевидно, що коли ви вивчаєте математику, ваша мотивація вивчати математику вплине на ваш спосіб навчання.

1.2 Аналіз факторів впливу на мотивацію праці персоналу

Для того, щоб вміти правильно впливати на підлеглих, необхідно розуміти їх.

На сьогоднішній день можна виокремити багато різноманітних чинників, які пов'язані з управлінням колективом. Усі вони мають свій вплив і характер. Роль чинників полягає у тому, що вони впливають на задоволення роботою, а саме на її ставлення до праці, яке може змінюватися від позитивного до негативного, і навпаки [11]. Крім того, можна сказати те, що позитивні та

негативні почуття, а також ставлення людей до своєї роботи залежать від багатьох факторів, пов'язаних з роботою і від особистих характеристик. Простіше кажучи, задоволеність роботою пояснює, що викликає у людей бажання прийти на роботу.

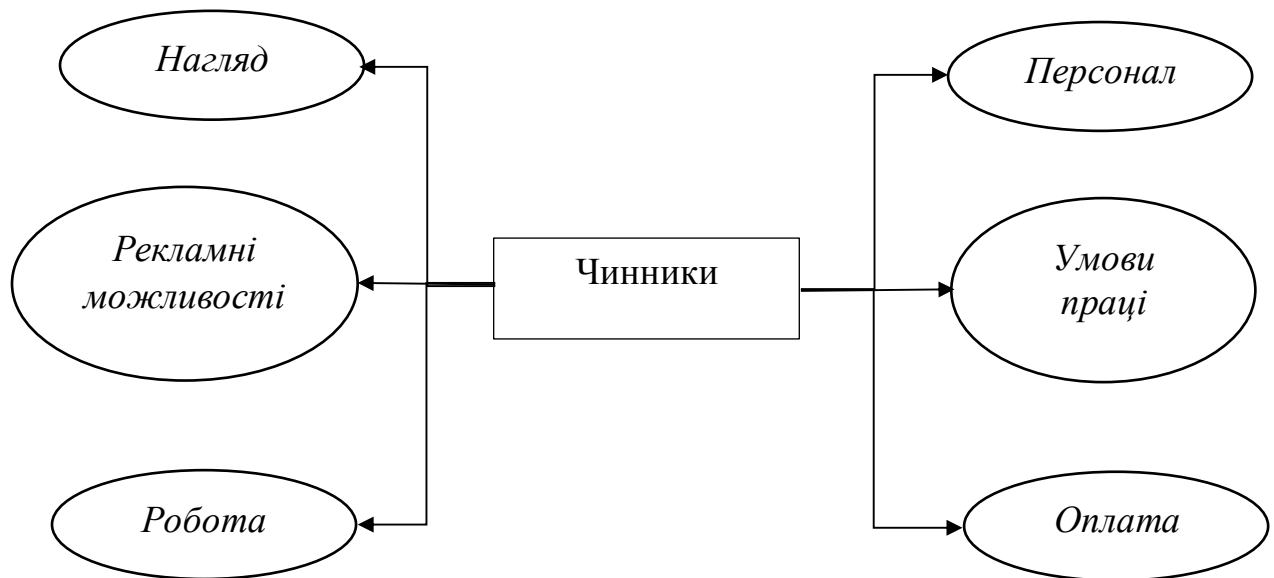


Рисунок 1.1 – Фактори впливу

Джерело: складено автором

На Рисунку 1.1 зображено основні чинники на думку автора, які впливають на мотиваційний механізм в управлінні персоналом. Розглянемо кожен з них детальніше.

Нагляд в даному контексті розглядається з позитивної точки зору. Іншими словами можна сказати, що це підтримка, яку підлеглий отримує від керівника. Даний вид підтримки може проявлятися технічно, або емоційно, але стосуватися робочих завдань. Керівники, які мають глибші стосунки з підлеглими та мають до них особисту зацікавленість, можуть сприяти підвищенню задоволеності та мотивації працівників [10]. Чарльз В.П. у своїх роботах говорить про те, що менеджери з демократичним стилем керівництва є більш успішними, адже їх працівники отримують більше задоволення від роботи, ніж підлеглі менеджера з диктаторським стилем керівництва [12]. Також можна зауважити те, що коли працівник бачить у своїх очах керівника як

щирю, справедливу та компетентну особу, то рівень задоволеності роботою та самої мотивації буде високим [13].

Груненбергер М.М. говорить про те, що в багатьох ділових та наукових організаціях успіх часто демонструється завдяки *рекламним можливостям*. Тобто, просування по службі не обов'язково означає визнання досягнень, але, як і у випадку з деякими організаціями, підвищення на роботі може бути обумовлене стажем чи тривалістю перебування в організації, а не результатом роботи [14].

На думку Ліма С., *основи маркетингу* можуть також впливати на задоволеність працівників роботою. Однак автор додає, що ті, хто бачить більші можливості для розвитку просування по службі через здатність виконувати свою роботу, більш задоволені роботою, яку вони виконують [15].

Також Чарльз В.П. стверджує, що можливості для службового прогресу та прогресу просування в організації, які не обов'язково пов'язані з ієрархічним організаційним прогресом, але включають можливості для бічного руху та зростання, є позитивним явищем у сприянні задоволення працівника роботою [12]. Працівники почуватимуться вмотивованими та задоволеними, за тієї умови, коли відчуватимуть, що є в рівних умовах, тобто керівництво ставиться однаково до персоналу, що всі вони отримали однакову можливість підвищення по службі і таким чином досягають рівності на робочому місці.

Можна сказати, що різні варіанти реклами по-різному впливають на різних працівників.

В попередньо проведених дослідженнях не було наголошено на характері *самої роботи* та впливі цієї складової на задоволеність роботою. Робота- це те, що виконується кимось, також це стосується робочого середовища працівників та їх уявлення про саму роботу, за яку вони відповідають. Вчені зазначають, що робота може бути повторюваною чи мінливою, творчою або монотонною, легкою чи складною [16].

Герцберг у своїх працях зауважив той факт, що підвищення рівня задоволеності роботою вимагає фактичної модифікації роботи [18]. Також існує така думка, що працівники виявляють задоволеність такими факторами які називаються мотиваторами, а саме: зростання, досягнення, відповідальність, поліпшення, визнання та сама робота [17]. Дані мотиватори складають характер роботи. Манірум М. зазначає, що працівникам слід довірити певну автономію у виконанні своїх завдань, що покаже хист до індивідуальності та суверенітету при виконанні роботи, що в свою чергу призведе до мотивації та задоволення від роботи [19]. Однак Пірсон Р. вважає, що якщо виклик постійно присутній на роботі і є цікавим, то зростатиме як мотивація, так і задоволення, яке відчують співробітники, оскільки це створить можливості для визнання та самореалізації [20].

Персонал є важливим чинником, що впливає на загальну мотивацію. У контексті дослідження задоволеності від роботи міжособистісні стосунки є елементами що складають соціальну та підтримуючу мережу працівника. Ці елементи включають відносини з одним керівником, соціальну взаємодію з колегами та навіть з клієнтами [21]. Відносини співробітників можна описати як усі міжособистісні відносини, вони можуть бути як позитивними, так і негативними, що виникають у робочому процесі. Це явище може включати такі фактори як компетентність, доброзичливість, корисність та співпраця колег.

Взаємодія між працівниками визнана важливим міжособистісним фактором при розгляді задоволеності роботою. Взаємозв'язок відносин співробітників та їх вплив на задоволеність роботою людей вивчався роками.

Дослідники висувають гіпотезу, що працівники, які належать до соціальної групи і мають дружні стосунки, як правило, більш задоволені, а співробітники, яким не вистачає даного типу взаємодії, відчують більше стресу і мають менше методів подолання [21]. Загальне задоволення від роботи є низьким.

Згуртованість, що стосується продуктивності групи, є важливою характеристикою відносин між колегами. Тінцер стверджує, що як і соціально-емоційна згуртованість, яка полягає в тому, що люди приєднуються до групи для отримання емоційного задоволення, так і інструментальна згуртованість, яка являє собою взаємозалежність людей для досягнення спільної мети, відіграє значну роль у реалізації задоволення від роботи [22].

За словами Адамса, *умови праці* стосуються того, наскільки загальне робоче середовище призводить до задоволення; умови праці можуть мати значний вплив на задоволеність роботою, коли умови праці є або надзвичайно хорошими, або надзвичайно поганими [22]. Отож, фактори, пов'язані з робочим середовищем включають організаційні цінності, стилі керівництва та фізичні умови праці.

Фізичні умови праці відносяться до кількості роботи та наявності таких ресурсів, як машини та інструменти, вентиляція, освітлення, робоча зона та кондиціонування повітря [16]. Умови праці, як подобаються працівникам, призведуть до того, що працівники почуватимуться мотивованими прийти на роботу, а також, в свою чергу, почуватимуться мотивованими до роботи. Умови праці працівників можуть позитивно чи негативно впливати на їх продуктивність і як результат сприяти рівню мотивації та задоволеності роботою, яку вони відчують.

Багато дослідників визначили *зарплату* як важливу змінну, на яку слід звертати увагу при задоволенні роботою. Немає сумнівів, що грошові винагороди відіграють важливу роль у визначенні мотивації та задоволення від роботи.

Маріnum М. говорить, що людина має багато потреб, а гроші забезпечують засоби для задоволення цих потреб [19]. А за словами Чарльза, заробітна плата складається з винагороди, отриманої за виконану роботу і ступеня її розряду як рівної порівняно з іншими особами, які займають подібні посади [19].

Зарплата та задоволеність роботою корелюють позитивно. Це вже дає роботодавцям у різних професіях розуміння того, що заробітна плата повинна бути рівною та справедливою, оскільки сприйняття нерівномірної оплати праці може призвести до непередбачуваних дій.

Для того, щоб в повній мірі зрозуміти та розібрати мотиваційний механізм в управлінні персоналом на підприємстві доцільно розглянути мотиви, які впливають на людей на роботі.

Таблиця 1.2 – Мотиви в управлінні трудовим колективом

Мотиви, які рухають вчинками людей	Влада
	Саморозвиток
	Самоствердження
	Досягнення
	Ідентифікація
	Афіліація

Джерело: складено автором

З таблиці бачимо, що існує багато мотивів, які змушують людину чинити так, чи інакше. Розглянемо кожен з них детальніше. Мотив влади керує людиною задля того, щоб показати свій вплив над підлеглими [23]. Тобто показати себе вище когось, домінувати, керувати. Саме цей мотив змушує працівника викладатися на всі 100%, демонструвати свої сильні сторони, для того, щоб отримати кар'єрне зростання.

Саморозвиток є внутрішнім мотивом. Він спонукає людину діяти задля власних цілей, інтересів, пізнання чогось нового, прагнення кращого для себе. Насправді цей мотив є досить важливим, адже працівник має отримувати певні «плюси» в роботі, працювати не тільки задля досягнення цілей організації, а й задовольняти власні потреби. Це можуть бути різного роду конференції, колоквиуми, зібрання, звідки працівник черпатиме нову інформацію, яка буде корисна йому не тільки в роботі, а зможе застосуватися в повсякденному житті.

Мотив самоствердження змушує людину виділитися, показати свої привілеї, зайняти певний соціальний статус в суспільстві. Це означає, що працівник намагається показати себе, зарекомендувати, щоб отримати визнання серед колег [21].

Досягнення відповідних результатів показує, наскільки людина стала успішною, тобто яким професіоналом вона є насправді. Даний мотив допомагає працівнику зрозуміти та прийняти себе, повірити в себе.

Мотив ідентифікації розуміється як прагнення індивіда наслідувати когось. Працівник може переймати чужі звички чи вподобання колег, або, спостерігаючи за успішністю керівника, намагатися досягти певних особистих висот шляхом транслювання чужої поведінки у своє життя.

Мотив афіліації керує людиною, щоб знайти себе в соціумі, для того, щоб мати зв'язки, певне спілкування. Дуже важлива наявність соціальних зв'язків в колективі, адже це допомагає людині працювати продуктивніше, відчувати себе частиною команди, а також отримувати час від часу підтримку з боку колективу.

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

2.1 Організаційно-правова характеристика ТОВ «Завод Кобзаренка»

Сьогодні ТОВ «Завод Кобзаренка» є одним з провідних виробників сільськогосподарської техніки в Україні. Історія розвитку підприємства почалася ще в 1993 році. Прибувши з Німеччини, Анатолій Дмитрович Кобзаренко (Єдиний Засновник Товариства) заснував німецько-українське товариство з обмеженою відповідальністю Флігель, де був першим працівником. Згодом почав наймати працівників. Робота відбувалася в дворі засновника, першою продукцією були звичайні тачки, спочатку лише одного виду, а згодом- зі збільшенням найму працівників розширювався і асортимент продукції(30 видів тачок). Так як виготовлення продукції здійснювалося на території проживання Анатолія Кобзаренка, коли кількість працівників перевищила 100 – було прийняте рішення переїхати в смт Липову Долину. З переїздом в Липову Долину виникла можливість збільшити дрібно-вузлове збирання тачок до велико-вузлового збирання тракторних причепів. У 2008 році підприємство отримало назву ТОВ «Завод Кобзаренка». Кожного дня підприємство активно розвивається [24].

Станом на 2021 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 [24].

Адреса: вулиця Русанівська, 17, Липова Долина, Сумська область, 42500.

Контакти: (044) 451-68-77, (05452) 5-27-91.

Як зазначено на офіційній сторінці ТОВ «Завод Кобзаренка» у мережі facebook, у зв'язку з раптовою смертю Анатолія Кобзаренка, виконуючим обов'язки директора підприємства призначено Кобзаренка Дмитра Анатолійовича [25].

Перший директор підприємства говорив, що 2021 рік є дуже вдалим для заводу, адже існує досить великий ажіотажний попит на продукцію. Працівники виготовляють один причеп в тиждень, планується збільшення виробництва до двох причепів в тиждень. Незважаючи на подорожчання металу в півтора рази продажі зросли рівно в двічі. У зв'язку з введенням в експлуатацію близько 4 тис кв метрів території, планується збільшення робочих місць до 1000 одиниць (станом на 1 січня 2021 року на території ТОВ «Завод Кобзаренка» працює 900 працівників). Середня заробітна плата дорівнює близько 13 000 грн.

Продукція ТОВ «Завод Кобзаренка» представлена на Рисунку 2.1.

Місія ТОВ «Завод Кобзаренка» : сферою діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» є виготовлення сільськогосподарської техніки, реалізація продукції на території України, а також за її межами[24].

Здійснюючи торгівлю представленою продукцією ТОВ «Завод Кобзаренка» тим самим намагається забезпечити потреби споживачів в даному виді товару.

Місію ТОВ «Завод Кобзаренка» можна сформулювати наступним чином: «Ми прагнемо, щоб наші споживачі отримували задоволення від здійснення комфортної та якісної покупки. Ціна за продукт має відповідати якості».

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.

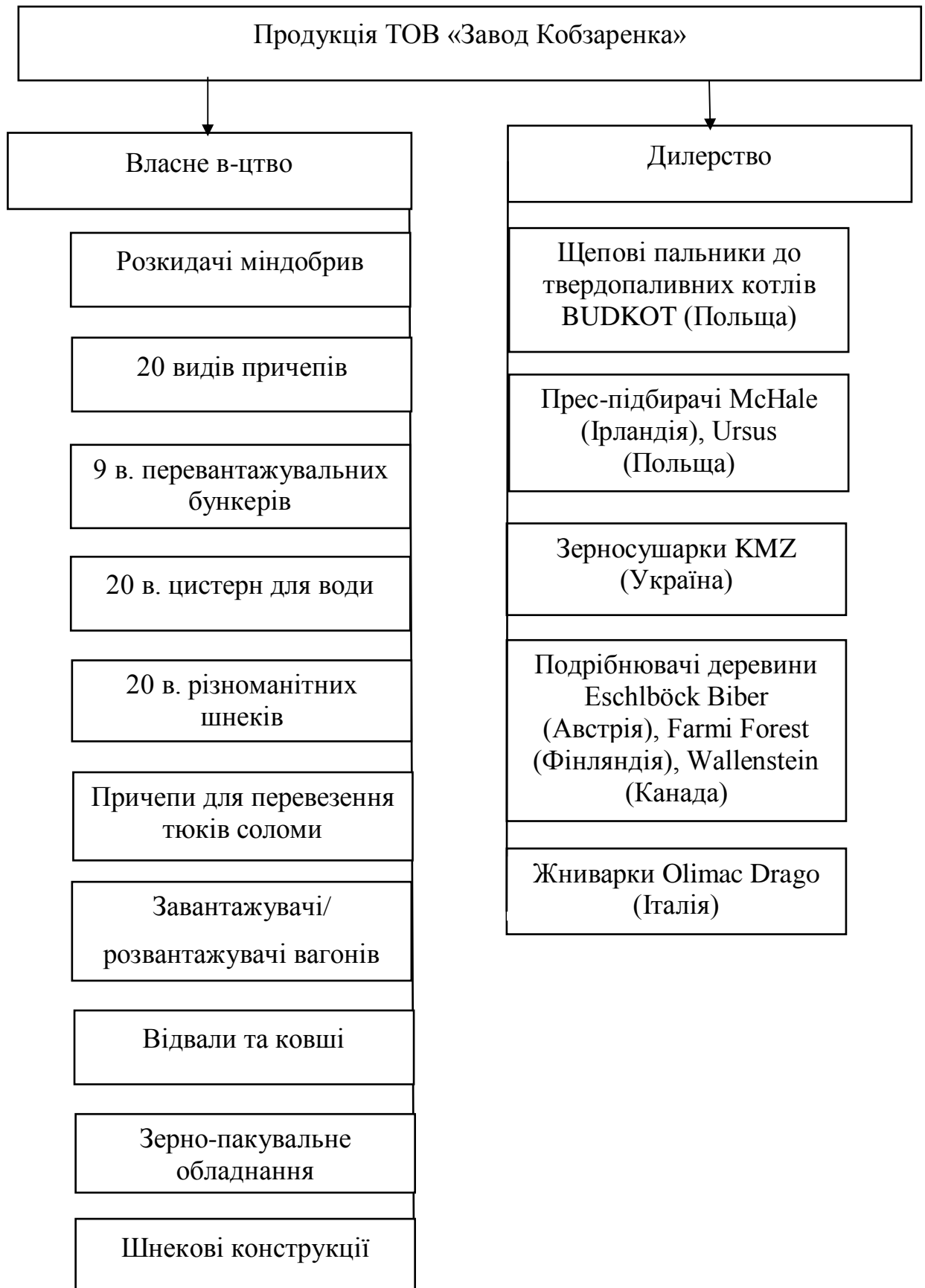


Рисунок 2.1- Продукція ТОВ «Завод Кобзаренка» (складено автором на основі [24])

Основним символом ТОВ «Завод Кобзаренка» є фірмовий знак наступного вигляду:



Основний слоган ТОВ «Завод Кобзаренка»: *«Техніка від Кобзаренка – європейські аналоги за українською ціною»* [24].

Підприємство постійно застосовує в своїй діяльності інноваційні підходи, намагається розширити асортимент продукції, а також ринки її збуту.

Усі вище згадані дії сприяють розширенню виробництва і поліпшенню якості сільськогосподарської техніки, що виготовляється на заводі [24]. Так як підприємство постійно розвивається, шукає нові шляхи вдосконалення, завдяки успішній реалізації продукції у бюджет України в 2020 році було перераховано близько 110 млн гривень (в свою чергу продано продукції на суму 1,12 мільярд гривень). Отож, можна з упевненістю сказати, що ТОВ «Завод Кобзаренка» є найбільшим платником податку у Сумській області [24].

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

Працівники різних відділів активно взаємодіють з іншими підрозділами. Наприклад, менеджери з продажів постійно уточнюють інформацію в бригадирів про наявність тієї чи іншої продукції, активно взаємодіють з бухгалтерами, тобто з фінансовим відділом. Варто зазначити те, що потік та обмін інформацією здійснюється не тільки між підлеглими з інших підрозділів, інформація для менеджерів відділу збуту може надходити від керівників інших підрозділів.

Як говорив директор Анатолій Кобзаренко в одному зі своїх інтерв'ю, для того, щоб випускати якісну продукцію, підприємство закупляє деякий товар за межами України. Наприклад, постачання коліс для причепів та іншого сільськогосподарського обладнання відбувається з Польщі, що, зазвичай приводить, до підвищення ціни на вже готовий продукт. Задля зменшення ціни, що призведе до підвищення своєї конкурентоспроможності підприємство вирішує відкрити свій філіал в Польщі[24]. Це означає те, що підприємство заощаджує на транспортуванні закупівельної продукції, а також це вдале розташування, адже завод має своїх покупців і на території цієї країни.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка»

Суть системи управління працівниками ТОВ «Завод Кобзаренка» є співпраця з працівниками, відповідно до концепції розвитку підприємства.



Рисунок 2.2 – Система управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка»
(складено автором)

Для управління працівниками ТОВ «Завод Кобзаренка» використовує елементи управління, які схематично відображені на Рисунку 2.3.

Визначення загальної стратегії управління працівниками – є одним із досить важливих елементів. Ця стратегія розвиває і деталізує ділові та корпоративні стратегії для реалізації на підприємстві. Стратегія управління працівниками ТОВ «Завод Кобзаренка» - розроблення підходу до управління персоналом та формування високопрофесійної команди для підвищення професійної майстерності та створення гарних умов для праці[24].

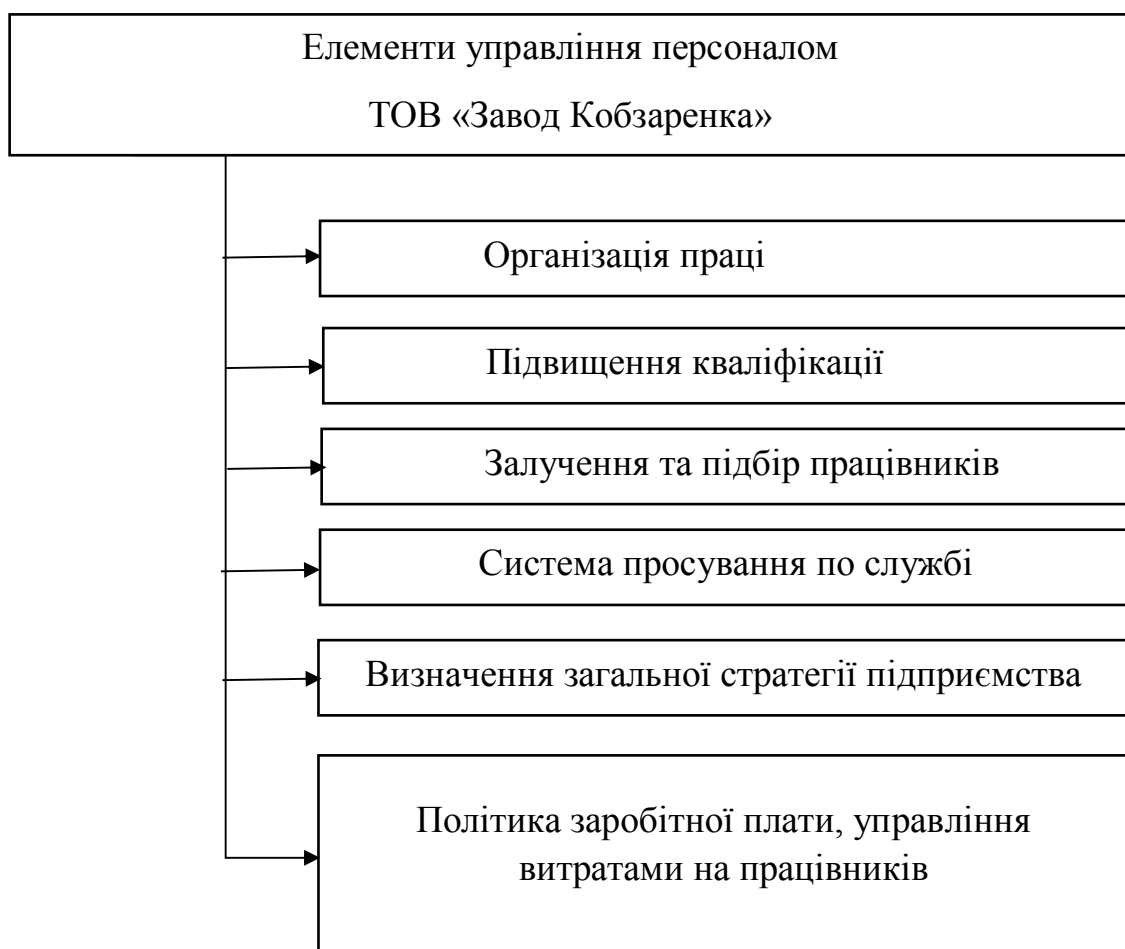


Рисунок 2.3 – Елементи управління персоналом ТОВ «Завод Кобзаренка»

Система управління ТОВ «Завод Кобзаренка» будується на наступних принципах, які зазначені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Принципи системи управління ТОВ «Завод Кобзаренка»
(складено автором на основі джерела [26])

Принципи	Пояснення
Вагомість	Працівник є головною складовою підприємства
Системність	Рішення, що стосуються працівників реалізуються і приймаються при урахуванні всіх елементів управління
Обґрунтованість	Усі рішення, які приймає вище керівництво стосовно працівників повинні прийматися виключно з метою покращення розвитку компанії.
Об'єктивність оцінки	Компанія гарантує, що оцінка працівників та кандидатів на цю посаду є об'єктивною. Це означає, що кожного працівника або кандидата оцінюють за одними і тими ж критеріями незалежно від оцінки керівників, службовців тощо відповідно до встановлених процедур оцінки.
Націленість на результат	Усі відділи, спеціалісти та керівники мають чітко визначені результати роботи. І кожен працівник повинен ставити цілі для їх досягнення. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також критерій, на якому базується система мотивацій ТОВ «Завод Кобзаренка»;
Особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників	Це означає те, що розвиток підприємства залежить від розвитку та самореалізації працівників
Відповідність матеріальної винагороди та рівню особистої участі в діяльності підприємства	Система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства.

У системі управління ТОВ «Завод Кобзаренка» сформовані вимоги до керівників та співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків.

Вони зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з працівниками – це пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ТОВ «Завод Кобзаренка». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті кадрових рішень та доводять до відома своїх підлеглих. Керівники несуть відповідальність за управління персоналом і реалізацію загальних стандартів. Керівники мають обов'язок допомагати працівникам у розвитку професійних умінь та навичок.

Керуючий вплив на діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка» здійснюється за допомогою методів управління. Розрізняють такі методи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні[24]. Вони відрізняються між собою способами і результативністю впливу на персонал.

У Таблиці 2.2 наведені результати аналізу застосованих методів управління на ТОВ «Завод Кобзаренка».

Таблиця 2.2 – Методи управління персоналом на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту	% користування
Адміністративні	Просування по службі	Вищий	4
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	7
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	Система заробітної плати	Середній	25
	Система преміювання	Середній	10
	Матеріальна допомога	Середній	7
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	5
Соціально-психологічні	Переконання	Низовий	5
	Хвала і осуд	Низовий	10
	Примус, спонукання	Низовий	7

Джерело: складено автором

З адміністративних методів на ТОВ «Завод Кобзаренка» використовують наступні: дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою преміювання, матеріальною допомогою. А також на підприємстві використовують соціально-психологічні методи. До них відносять: переконання, похвала, осуд, спонукання.

У ТОВ «Завод Кобзаренка» у процесі управління використовують такі види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, прописи, протоколи, листи, доповіді, стенографи, зведення, висновки, плани. З метою раціональної організації потоків задокументованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача; відправника та номенклатуру документів.

Система управління працівниками на ТОВ «Завод Кобзаренка» організована на вищому рівні та використовуються в більшості економічні методи управління. Оплату праці на ТОВ «Завод Кобзаренка» можна дослідити за таблицею 2.3.

Таблиця 2.3 – Оплата праці працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
				(2020-2018)	
	2018	2019	2020	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн	3723	4173	5000	1277	134,3
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	1921	2102	2270	349	118,16
Середньомісячна ЗП в ТОВ «Завод Кобзаренка», грн	10223	11876	13060	2837	127,75
Середня заробітна плата по району	7011	8056	10299	3288	146,89

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [27-28,24]

Отож, з таблиці 2.3 бачимо, що мінімальна заробітна плата у 2020 році зросла на 1277 грн у порівнянні з 2018 роком, прожитковий мінімум піднявся на 349 грн, заробітна плата на ТОВ «Завод Кобзаренка» збільшилась на 2837 грн.

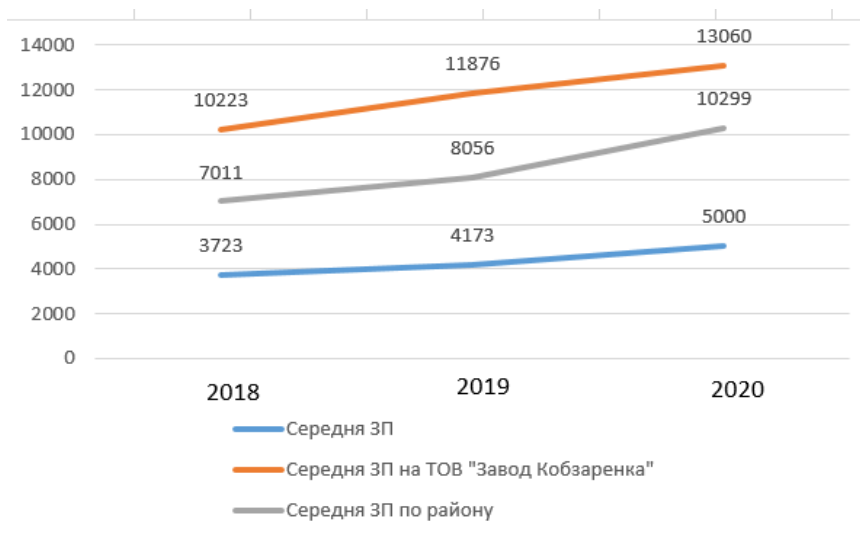


Рисунок 2.4 – Динаміка оплати праці працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2018-2020 рр. (складено автором)

Особлива увага приділяється при відборі працівників на підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка» щодо вивчення психологічних та професійних якостей працівника. У цьому полягає мета встановлення придатності для виконання обов'язків на певному об'єкті чи посаді і вибору з претендентів найбільш підходящого. При цьому враховуються: кваліфікація, спеціальність, особисті якості та здібності характеру, інтереси до ТОВ «Завод Кобзаренка» та самого себе. ТОВ «Завод Кобзаренка» використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення заходів пошуку та відбору персоналу[24].

Керівники і фахівці здійснюють навчання безупинно протягом усього часу їхньої роботи. На ТОВ «Завод Кобзаренка» рішення про прийом працівника на роботу приймає безпосередньо керівник підприємства. Він проводить особисту співбесіду з наявністю характеристик та рекомендацій. У процесі ведення співбесіди, безпосередньо спілкування з кандидатом, складається перше враження про нього, що в кінцевому результаті допомагає зрозуміти, чи підходить даний претендент на посаду [26]. Метою проведення

співбесіди є отримання достовірної оцінки кандидата на відповідність посаді, на яку він претендує. За підсумками співбесіди керівник повинен зробити формальну оцінку кандидата.

Система управління працівниками на ТОВ «Завод Кобзаренка» включає в себе розвиток персоналу. Однією з головних складових розвитку працівників вважається наявність на підприємстві стратегій розвитку персоналу, які включає в себе такі компоненти:

- Здійснення професійної підготовки працівників;
- Організація виробничої адаптації працівників;
- Забезпечення повного використання здібностей;
- Оцінювання працівників;
- Формування позитивного ставлення працівників до організації.

Основою бізнес-стратегії ТОВ «Завод Кобзаренка» має бути професійне зростання і розвиток кар'єри персоналу. Усе це спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників і проводиться протягом їх трудової діяльності для розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог підприємства. За організаційні питання професійного навчання відповідає відділ кадрів.

Види професійного навчання для керівників і спеціалістів в ТОВ «Завод Кобзаренка» наведені в таблиці 2.4.

Ціль системи управління працівниками ТОВ «Завод Кобзаренка» цілеспрямована на розвиток роботи із співробітниками, направлена на створення кращих умов для праці людей, на постійне підвищення їх професійної майстерності та стабільності, а також надійності підприємства. Сама система управління працівниками ТОВ «Завод Кобзаренка» розвинута на досить високому рівні.

Таблиця 2.4 – Види професійного навчання на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	1) Внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; 2) Зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; 3) Самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з

	боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від цільового призначення	1) Перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); 2) Підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; 3) Стажування проводиться на споріднених підприємствах, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі.
Залежно від часу навчання	1) Короткострокове- навчання не більше 5 днів; 2) Середньострокове- навчання не більше 6 місяців.
Залежно від кількості навчання учасників	1) Індивідуальне; 2) Групове.

Доцільно дослідити рівень мотивації працівників, як величини, що характеризує мотивацію працівників для досягнення цілей на підприємстві. Порівняння результатів діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» та показників рівня мотивації праці дає нам можливість визначити вдосконалення методів управління співробітниками. Ці показники рівня мотивації для працівників дають змогу визначити ступінь участі співробітників у прийнятті рішень, плануванні та контролі[24]. А також це необхідно для оцінки результатів діяльності про рівень управління, для мотивації особистих чи колективних цілей. За допомогою дослідження ми можемо визначити основні напрями вдосконалення системи управління працівниками підприємства.

Для рівня мотивації працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» ми використаємо графоаналітичний метод (метод багатокутника). Критерії, за якими утворюється п'ятикутник мотивації персоналу є: прийняття рішень, організація, планування, оцінка, контроль, мотивація. Кожен критерій оцінюється від 0 до 2. Від 1 до 2 рівня рівень мотивації працівників визначається як високий. Від 0,5 до 1 – середній рівень. Від 0 до 0,5 – низький. Форма п'ятикутника може бути двох типів. Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це дає змогу нам зробити висновок, що підприємство рівномірно реалізує інструменти мотивації працівників за всіма функціями організації, що є основою її позитивної організації. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника. Це може виглядати так: коли один вектор більше інших або всі вектори розвинені по-різному. Це означає те, що є недоопрацювання у системі мотивації праці. Значення інтегрального показника рівня мотивації

співробітників як: від 0 до 2,5 – свідчення про низький рівень мотивації працівників на підприємстві; від 2,5 до 5- середній рівень; від 5 балів –високий рівень мотивації працівників.

Коли приймаються управлінські рішення, слід врахувати, що результатом низького рівня мотивації праці є низькі темпи зростання результату праці. А показник високого рівня є одним із досягнень для високої продуктивності підприємства, завдяки підвищенню мотивації працівників, колективної згуртованості, а також особистої участі у прийнятті рішень. Роль інструментів мотивації працівників зростає: при достатньому рівні інформованості або з відсутності знань та досвіду у сфері планування.

Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації працівників ТОВ «Завод Кобзаренка» дало такі результати, наведені на Рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Отож, провівши експертну оцінку бачимо, що п'ятикутник мотивації праці ТОВ «Завод Кобзаренка» має неправильну форму, оскільки вектор «прийняття рішень» є найменш розвинутим. Показник рівня мотивації дорівнює 4,8 ($0,5+1,2+1+1,2+0,9$). Це свідчить про середній рівень мотивації працівників. Одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішень. Для досягнення якісного зростання потенціалу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників у прийнятті рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»

3.1 Аналіз рівня вмотивованості персоналу ТОВ «Завод Кобзаренка»

Як зазначалося вище, для того, щоб досягати успіху у роботі з персоналом, потрібно постійно мати зв'язок зі своїми підлеглими, вміти їх мотивувати. Кожна організація має свої особливі секрети мотивації працівників. ТОВ «Завод Кобзаренка» не є виключенням, адміністрація підприємства постійно працює над тим, щоб задовольняти потреби не тільки споживачів продукції, а й власних працівників.

Корпоративна культура є досить важливою складовою роботи ТОВ «Завод Кобзаренка».

Колишній директор Анатолій Кобзаренко говорив, що «живе» життям підприємства. Директор постійно турбувався про те, щоб кожен працівник отримував гідну заробітну плату за свою роботу. Тому головним мотиваційним механізмом на ТОВ «Завод Кобзаренка» є гроші. Співробітники заводу мають середню заробітну плату в розмірі 13 000 грн, що є досить гарним показником для району[24].

Задля перевірки задоволеності працівників роботою на підприємстві, рівня вмотивованості працівників, вікових ознак, рівня освіти, а також виявлення чинників, які впливають на роботу персоналу нами було розроблено ряд питань, які були об'єднані в єдине опитування. Дане опитування було розміщене на платформі Google (Google Форми). Працівники ТОВ «Завод Кобзаренка» мали доступ до цього опитування до 1.06.2021 року. Станом на 2.06.2021 рік опитування пройшло 216 працівників, що становить 24% від загальної кількості персоналу.

Провівши відповідне соціологічне опитування в google формі, можна зробити наступні висновки, що основну частину співробітників складають

чоловіки, близько 15% -жінки. Це пояснюється тим, що робота на підприємстві вимагає гарної фізичної підготовки, тому чоловіків на ТОВ «Завод Кобзаренка» працює більше (див. Рисунок 3.1).

Вкажіть Вашу стать

203 ответа

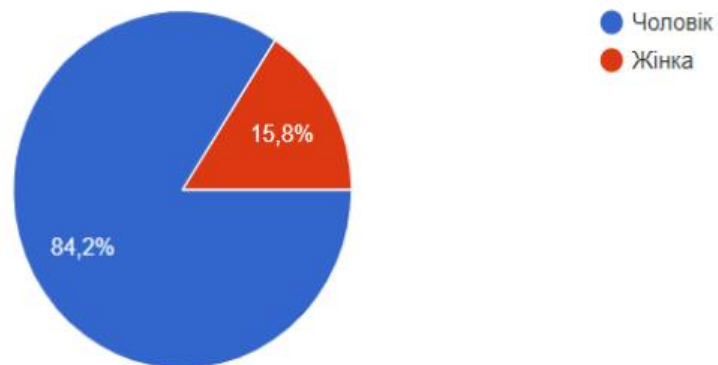


Рисунок 3.1- Гендерний аналіз на ТОВ «Завод Кобзаренка»

Також з опитування дізнаємося, що дійсно заробітна плата є головним мотиватором на підприємстві, друге місце займає кар'єрне зростання (див. Рисунок 3.2).

Це означає, що працівники зацікавлені в довгостроковій роботі на заводі та прагнуть робити більше. На третьому місці саморозвиток, працівники хочуть отримувати не тільки грошову вигоду для себе, а й розвиватися всебічно, отримувати знання, які можуть застосуватися не тільки на роботі, а й поза її межами. Визнання в колективі займає четверте місце.

Можна сказати, що цей показник є також важливою складовою, адже це мотивує багатьох працівників працювати на результат, змушує діяти, а не сидіти на місці. Найменше мотивує людей соціальний пакет та певні бонуси.

Що мотивує Вас найбільше?

203 ответа

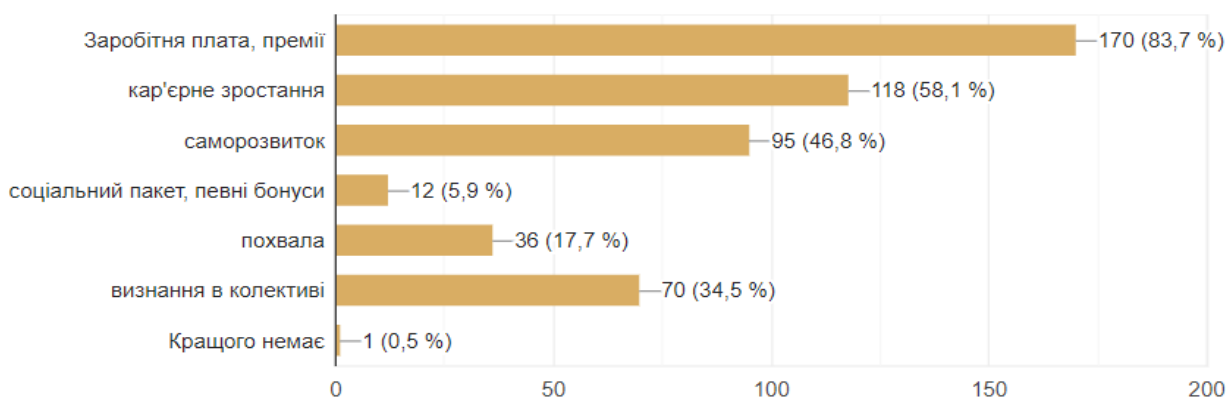


Рисунок 3.2 - Головні мотиватори на ТОВ «Завод Кобзаренка»

На підприємстві більший відсоток працівників(45,5%) має вік від 25-ти до 35-ти років (див. Рисунок 3.3). Це також пояснюється тим, що робота потребує гарної фізичної підготовки, саме тому на підприємстві, частка працівників, вік яких перевищує 35 років, складає лише 14,4%. Немалий показник працівників, вік яких сягає до 25-ти років (40%). Це зумовлено тим, що як говорив сам директор в одному зі своїх інтерв'ю: «Набагато краще взяти студента, чи працівника без досвіду роботи, адже його можна навчити справі, зробити з нього гарного спеціаліста». Саме тому дирекція підприємства часто організовує екскурсії для студентів різних навчальних закладів, щоб зацікавити майбутніх випускників у роботі на заводі.

Вкажіть свій вік

202 ответа

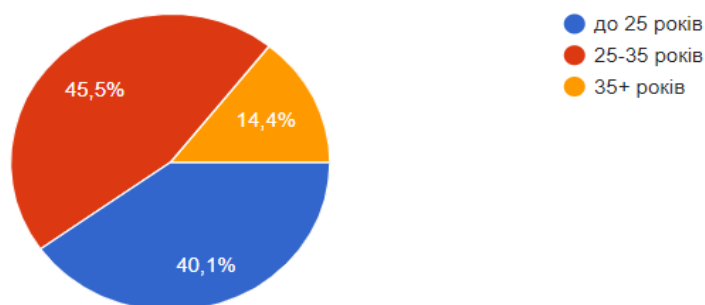


Рисунок 3.3 - Вікові ознаки працівників

Показник рівня освіти на підприємстві є досить гарним (див. Рисунок 3.4). 40% працівників мають вищу освіту.

Вкажіть свою освіту

202 ответа

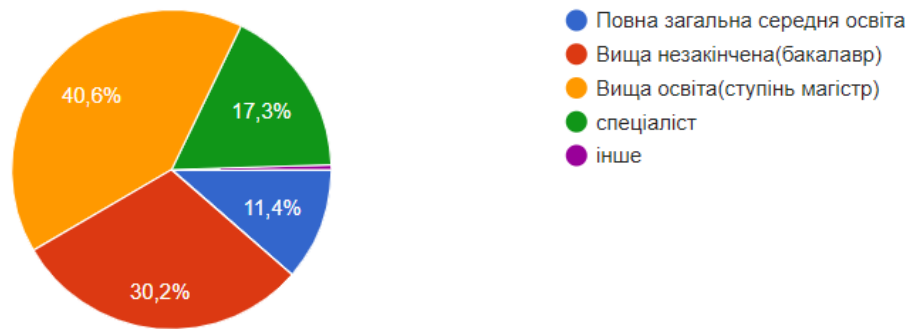


Рисунок 3.4- Рівень освіти працівників на підприємстві

Опитування показує, що більша частина працівників на підприємстві є задоволеною своєю заробітною платою (див. Рисунок 3.5). Це говорить про те, що керівництво справедливо оцінює роботу кожного працівника.

Чи задоволені Ви своєю заробітною платою?

202 ответа

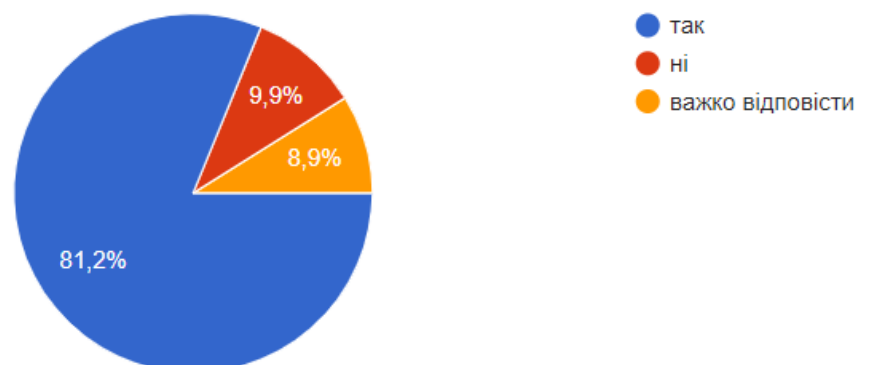


Рисунок 3.5 – Задоволеність працівників заробітною платою

Дослідження показує, що близько 90% працівників є мотивованими (див. Рисунок 3.6). Цей показник говорить про гарний рівень розуміння між

керівником та підлеглим, а також про те, що керівництво плідно працює над тим, щоб кожен співробітник працював якомога краще.

Чи мотивовані Ви до праці?

203 ответа

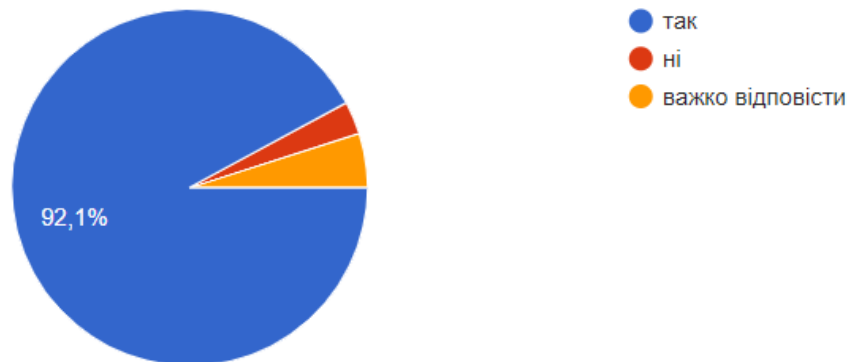


Рисунок 3.6 – Рівень вмотивованості працівників на ТОВ «Завод Кобзаренка»

На Рисунку 3.7 бачимо, що 94% працівників відчують себе частиною колективу.

Чи відчуваєте Ви себе частиною колективу?

203 ответа

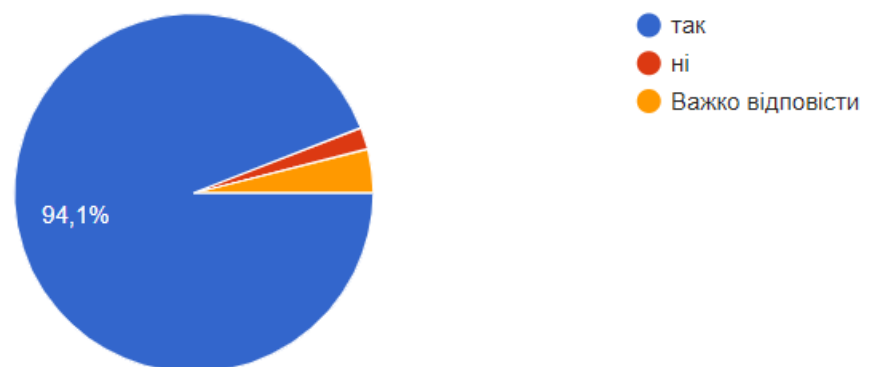


Рисунок 3.7 - Показник згуртованості колективу

Провівши опитування, бачимо, що стаж роботи на підприємстві є різним, переважають співробітники, які працюють на підприємстві протягом 3-4 років(21,4%), також значна частка тих, хто працює близько 5-6 років (18,4%).

Також у зв'язку з тим, що підприємство постійно розвивається, з'являються нові робочі місця, деякі з опитаних працівників (близько 7%) працюють на підприємстві менше 1-го року.

Вкажіть свій стаж роботи на підприємстві

201 ответ

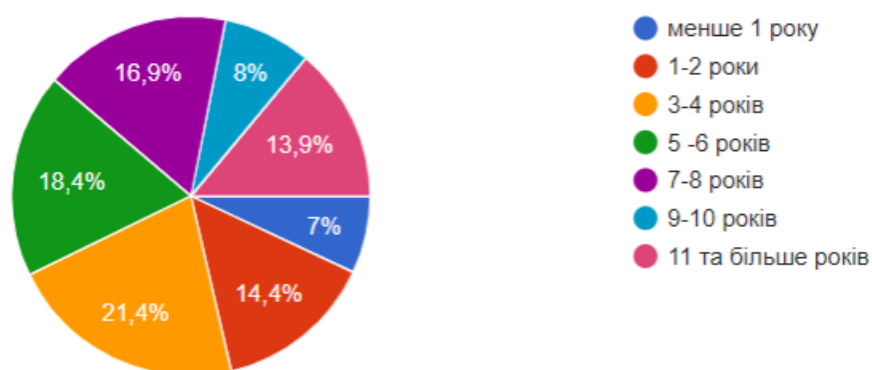


Рисунок 3.8 - Стаж працівників ТОВ «Завод Кобзаренка»

Також, слід зазначити те, що керівництво підприємства постійно працює над тим, щоб працівники розвивалися, показували кращі результати, досягали нових висот.

Для поглиблення та оновлення теоретичних знань, розвиток практичних умінь і навичок, необхідних для працівників, ТОВ "Завод Кобзаренка" організовує професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. За організаційні питання професійного навчання відповідає відділ кадрів.

ТОВ «Завод Кобзаренка» декілька разів на рік влаштовує виставки сільськогосподарської техніки на території України, а також за її межами. Учасниками таких виставок є безпосередньо робітники заводу, що допомагає відчувати себе частиною великої команди, розвиватися, бачити більше. Керівництво також відряджає своїх підлеглих у робочі поїздки, де працівники переймають новий досвід, складають угоди, проходять курси підвищення кваліфікації.

Якщо Ви займалися професійним розвитком за останній рік, вкажіть яким саме

196 ответов

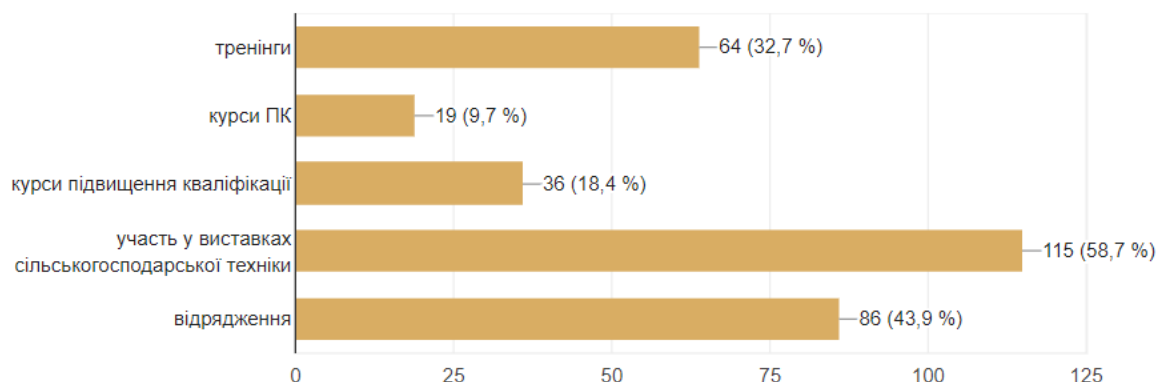


Рисунок 3.9- Професійний розвиток працівників

Щодо своїх секретів успіху мотивації директор говорить: «Дуже важко вмотивувати людей, знайти ту золоту середину, винайти таку формулу, що працівники були задоволені заробітною платою і хотіли отримувати більше, а також, щоб не конфліктували з іншими». На підприємстві намагаються застосовувати сучасні системи мотивації персоналу, а саме: матеріальні винагороди, додаткові виплати, безкоштовне навчання і кар'єрний ріст, медичне обслуговування, допомога в лікуванні.

Одним зі способів мотивації, а також підвищення корпоративної культури є організація масштабного свята для усіх працівників підприємства раз на декілька років. Працівники мають змогу брати членів своєї родини, смакувати приготовлених страв. На таке свято директор запрошує відомих людей. Наприклад у 2018 році було запрошено Анатолія Гнатюка, ведучого програми «Лото Забава». Проводяться різні конкурси, лотереї, в яких можна виграти як речі побутового вжитку, так і більш цінні. Визначаються кращі працівники підприємства, які отримують не менш цінні призи.

Невід'ємною складовою мотивації праці, є постійне покращення умов для працівників підприємства. На території заводу є тренажерний зал з усім необхідним обладнанням, де працівники можуть займатися абсолютно

безкоштовно. Для іногородніх працівників на території заводу побудовано гуртожиток, також є їдальня, де за адекватну ціну можна в обід смачно перекусити. Є магазинчики, спеціально відведені місця, де можна відпочити в обідню перерву. В офісах працівників облаштовані кавові машини, в цехах – автомати з газованою водою.

Анатолій Кобзаренко постійно розвивається, рухається вперед, любить спорт, саме тому пропагує його і своїм працівникам. Директор неодноразово влаштував змагання з мотокросу на Роменщині (с. Піски), де була присутня смачна кухня і відомі українські артисти, а саме «Grill Band» (м. Чернігів) – люди, що професійно готують на вогні, роблять це феєрично і незабутньо, тому гості в захваті від самого процесу приготування, ще до першого шматочка, а також були присутні гурти «Made in Ukraine» і «ГІК». Окрім Чемпіонату України з мотокросу в планах у підприємця й інші масові події: святкування дня Молоді, забіг на марафонську та пів-марафонську дистанції, також відкриття нового облаштованого пляжу. У пріоритеті для Анатолія Кобзаренка розвиток спорту та туризму на Сумщині, зокрема підприємець хоче створити на території Роменського району лижну базу.

Учасником таких змагань з мотокросу є і команда самого «Заводу Кобзаренка», тому варто зазначити, що директор цікавиться інтересами своїх працівників.

Отож, директор плідно працює над формуванням корпоративної культури та підвищенням духу працівників.

3.2 «Вибір» як інструмент вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві

Ми схильні відчувати завзяття до того, що робимо,- і за інших рівних умов, хочемо робити це добре – якщо вільні самостійно вирішувати, як саме виконувати завдання. Втрата самостійності, викликана використанням

заохочень і покарань, пояснює, чому вони підривають мотивацію. Керівники мають змінювати ставлення до підходів мотивації, а саме цілеспрямовано йти до того, щоб забезпечити працівникам справжню свободу вибору в тому, як виконувати свою роботу.

Якщо проаналізувати всі негаразди на роботі, можна скласти перелік наслідків обмеження людей у можливості чинити на власний розсуд. Що нижче місце працівника в організації ієрархії, то гірша ситуація. Загалом ті працівники, що виконують найменш цікаву роботу й отримують за неї найменшу винагороду, повинні принаймні втішатися тим, що можуть постійно вирішувати, як їм виконувати свої обов'язки. 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 так часто буркотять і скрушно зітхають, коли керівництво повідомляє про зміни в організаційній політиці? Не тому, що їх очікують зміни, а тому, що про них повідомляють – нав'язують їм.

Що змушує людей шукати або придумувати причини, щоб не йти на роботу? Відповідь дуже проста. Працівник 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 нашу думку, для того, щоб змінити систему мотивацію, а саме, щоб мати вплив на працівників – їх треба зацікавити. Тому цікавим підходом буде можливість працівників брати участь в ухваленні рішень щодо цілей організації (а також наявність необхідних для цього ресурсів та інформації). Навіть якщо цілі визначив хтось інший, важливо дозволити людям вирішувати, яким саме

чином їх найкраще досягнути, почувши від безпосереднього керівника: «Ось наша ціль, мета, яку необхідно досягнути, а ви вирішуйте яким чином можна виконати це завдання». Наприклад, працівникам можна надати право самим складати розклади, визначати методи роботи, вирішувати, коли і як перевіряти якість виконання. Працівники можуть ухвалювати власні рішення про те, коли починати й закінчувати роботу, коли влаштовувати перерви і як розставляти пріоритети. Їх можна спонукати до пошуку розв'язків проблеми й консультування з іншими працівниками організації, замість того щоб одразу, щойно проблема виникла, звертатися до керівника [29].

Дати працівникам шанс ухвалювати рішення не означає усунути від керівництва. Так само як батьки, які не бачать альтернативи до суворого контролю, з одного боку, і повної задоволеності – з іншого, деякі організаційні теоретики стверджують, що керівник повинен або ухвалювати всі рішення, або сумоусунути. Але правда в тому, що створення структури, яка б підтримувала автономію працівників, - дуже складна справа [30].

Коли керівник дізнається про проблему, про ту, що виникла всередині організації, або про зовнішню загрозу, перше, що він повинен зробити, - залучити до пошуків розв'язку всіх працівників. Як пише Мак-Грегор [31], ніщо не може виправдати вилучення людини з активної та відповідальної участі в ухваленні рішень, що впливають на її кар'єру. Тут ідеться і про пошук шляхів виходу зі скрутної становища і про пошук альтернативи до скорочення.

Можливість вибору має важливе значення для впровадження різних змін, описаних в цьому розділі. Це причина для скасування заохочень, бо і нагороди, і покарання – це методи контролю. Це невіддільна частина будь-яких спроб підвищити змістовність роботи. Вибір повинен супроводжувати співпрацю, бо команди не діятимуть ефективно, якщо не надати їм справжньої самостійності в питаннях, що та як робити.

Однак було б дещо дивно нав'язувати працівникам такі зміни згори. Принцип самовираження за лаштунками доцільності та доречності таких

реформ повинен нам підказати, як їх впроваджувати. Якщо ми спробуємо діяти примусом, люди не приймуть ідеї, хоч би якою чудовою вона була. До людей загалом треба ставитися коректно і шанобливо, а залучати їх до співпраці у проведенні реформ доцільно і з чисто прагматичного боку.

Коли впроваджують такий стиль менеджменту, як систематична програма, збільшення вибору інколи називають «керуванням за участю персоналу». Численні приклади показують, що, коли такі плани реалізовували в себе американські компанії, а також компанії з інших країн, наприклад Японії та Швеції, за багатьма ознаками вони виявилися успішними. Під час нещодавньої конференції, де економісти доповідали про дослідження програм, які передбачали участь у прибутках, найбільше вразив «абсолютно несподіваний» висновок із виступів різних учасників, а саме те, що участь працівників не тільки підвищує успішність таких програм, але й має «власні переваги». А огляд 47 досліджень, у яких кількісно оцінили як участь працівників в ухваленні рішень вплинула на продуктивність або задоволеність працею, виявив, що вона позитивно впливає на обидва показники незалежно від характеру виконуваної роботи.

Сказане не означає, що будь-яка програма керування за участю завжди виявлялася успішною. Але в організаціях, де такі програми зазнали невдачі, найчастіше це сталося внаслідок недостатньої участі колективу: залучали надто мало працівників, програма тривала не досить довго, щоб дати позитивний ефект, рішення, до ухвалення яких залучали працівників, були неістотні або керівники просто ігнорували пропозиції найманих працівників.

Подібні обмеження участі персоналу в таких програмах швидше правило, аніж виняток в американських корпораціях. Як показало одне ґрунтовне дослідження, такі програми діяли в половині опитаних організацій, однак середня кількість працівників, які брали в них участь, не перевищувала 15%. Навіть якщо працівників формально не відлучали від участі, здебільшого вони

воліли залишатися осторонь, бо відчували скептицизм щодо важливості програми для організації.

Чи виправдана ця недовіра? Вільям Фут Вайт згадує часи, коли увійшло в моду міркувати на теми гуманізації робочого місця. Лише деякі керівники «хотіли вислуховувати інформацію й ідеї, які могли б забезпечити їх новими хитромудрими знахідками. Питання, яке вони часто ставили, викривало природу їхнього зацікавлення: «Що нам робити, щоб створити в працівників відчуття своєї участі?» Ми намагалися пояснити, що надовго такого відчуття участі не створити, якщо в людей не буде реального впливу на ухвалення рішень, важливих як для керівництва, так і для колективу.

Спроба створити в працівника суб'єктивне відчуття контролю над ситуацією або намагання уникнути вигляду маніпуляції – це спроба обдурити, а не впровадити реальні зміни, які допоможуть людям з ентузіазмом ставитися до своєї роботи. Крім своєї неетичності, такі спроби в кінцевому підсумку недієві: люди дуже швидко розуміють, що ними маніпулюють.

Навіть керівники, щирі в бажанні дати працівникам справжню свободу вибору, іноді перешкоджають успіхові таких програм, чіпляючись за постулати й практику біхевіоризму. Це може проявлятися двома способами: пропозиція ухвалювати рішення як винагорода за щось зроблене раніше або пропозиція заохочення приєднатися до програми керування за участю персоналу. Доки в теорії мотивації не буде поступу, нові управлінські методики не діятимуть.

Якщо серйозно підійти до свободи вибору, необхідно поставити під сумнів ієрархічну природу організацій. Так звані програми участі персоналу зазвичай тішать працівників, хоча насправді не змінюють владні субординації в робочих відносинах, фактично не збільшуючи обсяг відповідальності працівників. Інакше кажучи, надання працівникам змоги контролювати власну роботу й відповідати за неї можна порівняти з упровадженням демократії на робочому місці, а демократія, хоч би про яку сферу діяльності йшлося, завжди загрожує тим, хто не демократично контролює. Зважаючи на все вище сказане,

доречно припустити, що керівники вищої ланки впроваджуватимуть програми керування за участю персоналу без особливої зацікавленості, вибірково і як тимчасовий захід, якщо впроваджуватимуть їх взагалі.

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.

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.

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.

На нашу думку було б непогано сформувати нову систему преміювання, яка повинна складатись з деяких елементів, які наведені на рис. 3.10.

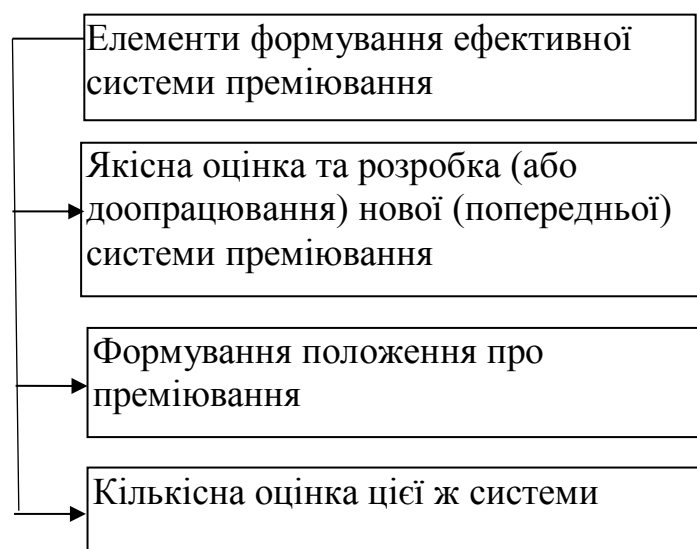


Рисунок 3.10 – Формування системи преміювання працівників в ТОВ «Завод Кобзаренка»

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 здійснюється 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) [32].

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.

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.
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.

Запропоновані заходи	Економічна ефективність від їхнього впровадження
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.

Продовження таблиці 3.1

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 [32]:

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

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, асесмент-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[32].

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.	

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: розроблено 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

Розроблено 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

У результаті написання даної роботи можна зробити наступні висновки.

Управління персоналом являє собою сукупність принципів, моделей, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання працівників підприємства, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. Отож, можна сказати те, що управління персоналом є і процесом, і системою організації, і структурою.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організації. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому.

ТОВ «Завод Кобзаренка» є одним з провідних підприємств України у виготовленні сільськогосподарської техніки. Система управління персоналом на ТОВ «Завод Кобзаренка» організована на досить високому рівні, використовуються в переважній більшості економічні методи управління. Однак дана система має свої недоліки. Опитування показало, що підприємство потребує вдосконалення системи управління. У контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу знайдено шляхи вирішення проблеми, а саме залучення персоналу до вибору способу виконання роботи, а також надання вибору у новій системі преміювання, яка була розроблена автором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навчальний посібник. Київ, 2009. - 502 с.
2. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s.
3. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків / Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька. // Вісник Донецького національного університету. – 2009. – С. 59–66.
4. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. Де Ченцо. – Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2012. – 671 с.
5. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М. А. Коваленко, І. І. Грузнов, Л. Є. Сухомлин. – Херсон: Олдіплюс, 2016. – 288 с.
6. Andre Laurent. The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. Human Resource Management / Andre Laurent. – Spring, 1986. – P. 91–102.
7. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2017. – 456 с.
8. Richard Hill. Euro Managers & Martians / Richard Hill. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 1994. – 264 p.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 2002. – 337 с.
10. Abdullah, M. M., Uli, J. & Parasuraman, B. (2009). Job satisfaction amongst secondary school teachers. Journal of kemanusiaan Bil, 13, 1- 8.
11. 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.
12. Charles, W. P. (2008). The relationship between union service delivery, motivation and job satisfaction amongst unionised workers in a media organisation in

the Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town.

13.Greenberg, J., & Baron, R.A. (2008). Behaviour in organizations. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.

14.Grunenberger, M.M. (1979). Understanding job satisfaction. London: Macmillan Press Ltd.

15.Lim, S. (2008). Job satisfaction and information technology workers in academic libraries. Library & Information Science Research, 30(2), 115-121.

16.Carr, G. (2005). Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town.

17.Shah, M. J., Rehman, M-U, Aktar, G., Zafar, H. & Riaz, A. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. International Journal of Business and Social Science, 3(8), 271-281.

18. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley.

19. Manirum, R. (2007). An investigation into the factors affecting job satisfaction at the KwaZulu Natal further education and training college-swinton college. Master's thesis, University of South Africa.

20. Pearson, R. (1991). The human resource: managing people and work in the 1990s. Berkshire: McGraw-Hill.

21.Worrell, T.G. (2004). School psychologists' job satisfaction: ten years later. Published Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

22. Adams, R. (2007). Work motivation amongst employees in a government department in the provincial government Western Cape. Master's Thesis, University of the Western Cape, Cape Town

23.Никифороенко В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

24.Офіційний сайт заводу Кобзаренка. URL: <https://kobzarenko.com.ua/ua>

(дата звернення 23.05.2021)

25. ТОВ «Завод Кобзаренка». Офіційна сторінка facebook. URL: <https://www.facebook.com/zavodkobzarenka/> (дата звернення 8.06.2021)

26. Загальні принципи системи управління. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pryncypy-organizaciyi-ta-provedennya-spivbesidy> (Дата звернення 7.06.2021)

27. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників по містах і районах Сумської області у 2020 році. URL: http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=984&article_id=12014 (дата звернення 03.06.2021)

28. Розміри прожиткового мінімуму в Україні. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/1> (дата звернення 03.06.2021)

29. Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455.

30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

31. McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.

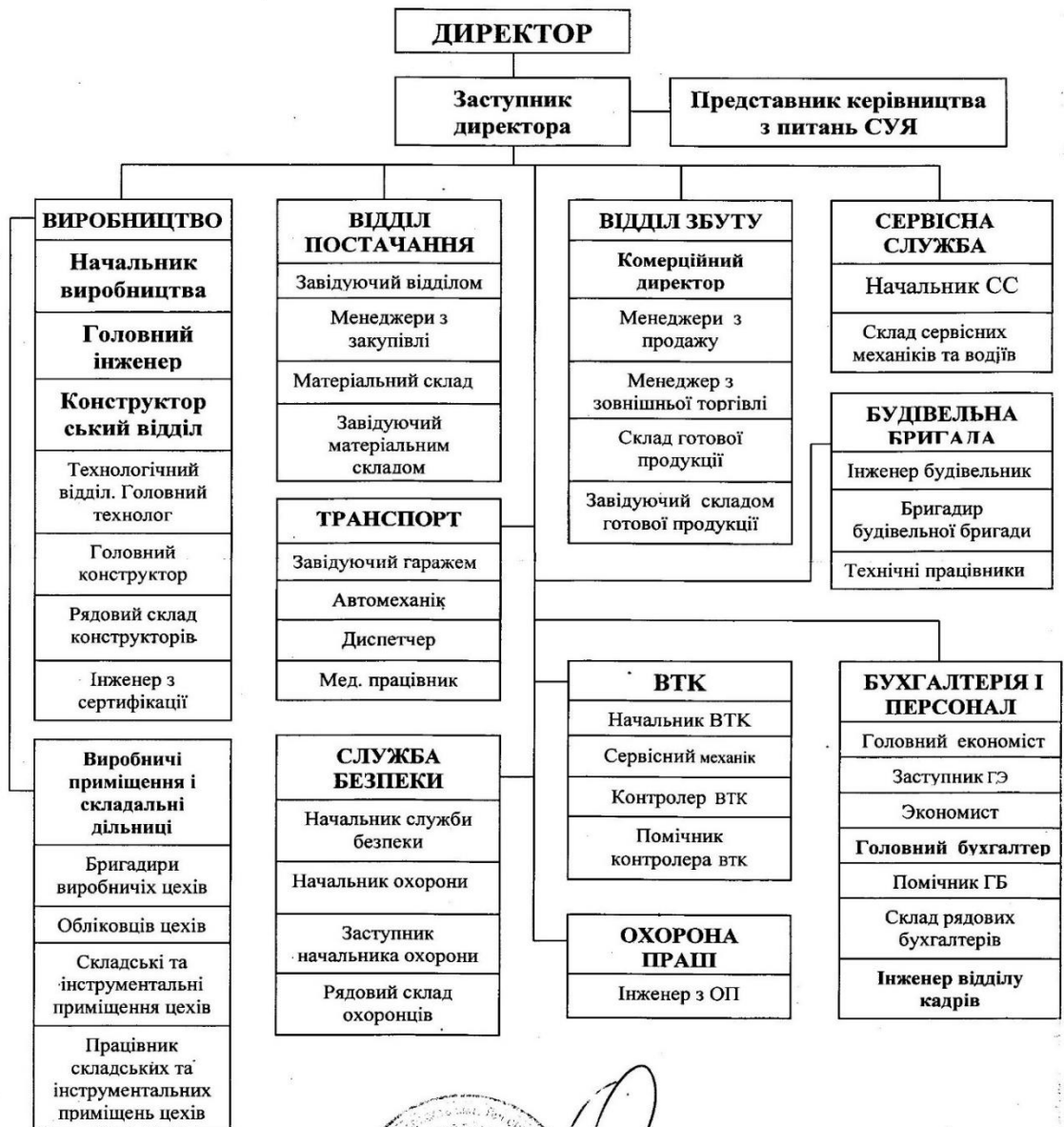
32. Операційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. Г. Воронкова [та ін.]. Львів : Магнолія 2006, 2010. 438 с., с. 328

ДОДАТКИ

Додаток А



СТРУКТУРНА СХЕМА



Директор ТОВ «Завод Кобзаренка»



А.Д. Кобзаренко