

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

АНДРЕЄВА ВАЛЕРІЯ ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р економічних наук, професор
Дороніна Ольга Анатоліївна
«___» _____ 2024 р.

**Удосконалення механізму реалізації функції «мотивація» в системі
управління підприємством**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:
Бей Г. В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

Оцінка: ____ / ____ / ____
Голова ЕК: _____

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Андрєєва В. Ю. Удосконалення механізму реалізації функції «мотивація» в системі управління підприємством. Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено особливості процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві ПП «O.L.KAR–АгроЗооВет–Сервіс». Показано систему мотивації персоналу, розкриті теоретичні аспекти мотивації праці та здійснений аналіз діючої системи мотивації праці на ПП «O.L.KAR–АгроЗооВет–Сервіс». Розкривається зміст методів праці мотивації на ПП «O.L.KAR–АгроЗооВет–Сервіс». Встановлено способи підвищення мотивації праці та пошук шляхів удосконалення системи мотивації на підприємстві ПП «O.L.KAR–АгроЗооВет–Сервіс».

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, методи мотивації, теорії мотивації, винагорода, оплата праці.

43 с., 8 табл., 5 рис., 2 дод., 50 джерел.

ABSTRACT

Andrieieva V. Improving “motivation” function implementation mechanism in the enterprise management system. Specialty 073 "Management", specialization "Management", Donetsk National University named after Vasyl Stus, Vinnytsia 2024.

In the qualification (bachelor's) work, the peculiarities of the process of formation of work motivation at the PE enterprise "O.L.KAR-AgroZooVet-Service" were investigated. The personnel motivation system is shown, the theoretical aspects of work motivation are revealed, and the analysis of the current work motivation system at the PE "O.L.KAR-AgroZooVet-Service" is carried out. The content of work methods of motivation at the PE "O.L.KAR-AgroZooVet-Service" is revealed. Ways to increase labor motivation and search for ways to improve the motivation system at the PE enterprise "O.L.KAR-AgroZooVet-Service" have been established.

Key words: motivation, work stimulation, methods of motivation, theories of motivation, reward, payment of work.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти мотивування персоналу.....	6
1.1 Суть та зміст мотивації персоналу.....	6
1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці.....	10
1.3 Методики діагностики мотиваційної сфери на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА	
ПП «O.L.KAR–АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	16
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства на ПП «O.L.KAR –	
АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	16
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-	
СЕРВІС».....	23
2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи на ПП	
«O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	25
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	29
3.1 Ключові напрями формування ефективної мотивації на підприємстві ПП	
«O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	29
3.2 Матеріальні складники удосконалення системи мотивації працівників на	
ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	31
3.3 Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу на ПП	
«O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».....	34
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Поняття мотивації має глибокий зв'язок з проблематикою управління персоналом. Нові економічні умови вносять нові вимоги до персоналу. Це означає не лише відбір, навчання та розміщення кадрів, а й формування нових уявлень, підходів та, отже, методів мотивації.

Для існування та прогресу суспільства необхідна праця – це розумна діяльність людей, спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Одним з ключових елементів праці є мотивація її учасників у трудових відносинах.

У сучасних умовах розвитку в Україні, проблема мотивації персоналу стає важливою, оскільки вирішення суспільних завдань потребує належної мотиваційної бази. Ця база повинна стимулювати працівників до ефективної діяльності. Це означає використання методів та форм стимулювання особистості, спрямованих на досягнення високої результативності в роботі.

Економісти-класики, такі як А. Сміт, Ф. Гілбрет, А. Маслоу, Ф. Герцберг та А. Врум, досліджували питання підвищення продуктивності працівників. Сьогодні одними з провідних дослідників є О. Гриківська, Ж. Соловійова, Є. Бельтюкова та О. Докучаєва.

Мета цієї роботи полягає у встановленні характерних аспектів процесу створення мотивації праці й розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму її реалізації.

Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу.

Предмет дослідження: особливості удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві

Для досягнення мети потрібно розв'язати кілька завдань:

- проаналізувати теоретичні засади мотивації праці;
- здійснити аналіз мотиваційної системи персоналу на ПП «O.L.KAR-АГРОЗООВЕТ-SERVIS»;

- визначення методів для підвищення результативності мотивації праці на виробничому підприємстві.

Методологічним фундаментом цієї роботи є використання наукових методів та системного підходу, а також порівняння, метод анкетування. Робота ґрунтується на фундаментальних принципах підприємництва та узагальненні результатів дослідження.

Перший розділ роботи присвячено висвітленню суті та важливості мотивації та стимулювання персоналу, досліджуються методики мотивації персоналу, а також розкривається суть основних методів мотивації.

Другий розділ роботи включає аналіз поточної системи мотивації працівників на ПП «O.L.KAR-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» та виявлення проблем, пов'язаних зі стимулюванням продуктивності праці персоналу.

Третій розділ дослідження фокусується на виявленні напрямів покращення системи мотивації праці на ПП «O.L.KAR-АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть та зміст мотивації персоналу

Мотивація, походячи від латинського "movere", - це підштовхування до дії; живий процес на психофізіологічному рівні, який контролює поведінку особи, визначаючи її напрямок, організованість, активність і стійкість; здатність людини ефективно задовольняти свої потреби.

У процесі працевлаштування мотивація відіграє ключову роль у вирішенні таких завдань: задоволення потреб працівників у конкретних благах через працю, оцінка результатів їхньої діяльності і визначення рівня задоволення винагородою за виконану роботу.

Функції управління, які виконує система мотивації:

- організація мотивації (визначення потреб, встановлення зв'язку між потребами та стимулами);
- реалізація мотивації (створення сприятливих умов для задоволення потреб працівників та винагородження їх за досягнення результатів роботи);
- управління мотиваційним процесом (моніторинг мотивації та виправлення стимулів мотивації).

Мотивація має враховувати різноманітні фактори, які впливають на поведінку особи і спонукають її до досягнення поставленої мети. Серед цих факторів можна виділити значущість та складність роботи, винагороду за результатами, а також бажання працівника просуватися по кар'єрній лестниці. Ці чинники виявляють активний вплив на особу, за умови, що організація створює всі необхідні умови для розвитку та використання здібностей працівників.

Основу мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності становлять його потреби, мотивація та стимули.

Потреба виражає необхідність у різних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях, відображаючи стан особистості, який підштовхує її до певних дій, необхідних для існування та розвитку. Кожна потреба може породжувати різноманітні очікування у працівниках та впливати на їхню поведінку у різних ситуаціях. Чим більше потреба важлива для працівника, тим більше зусиль він направляє на її задоволення.

Мотив - це фактор, який спонукає людину до певних дій. Він внутрішній та індивідуальний за своєю природою. Мотив визначає, що потрібно зробити та як це буде виконано. Взаємодія мотивів з психологічними процесами формує складний механізм мотивації.

Іншим складовим елементом механізму мотивації є стимул - це зовнішній чинник, який впливає на особистість та сприяє формуванню мотивів. Стимул стимулює працездатність працівника, сприяє збільшенню продуктивності, підвищенню рівня оплати праці та розвитку спеціалізованої кар'єри. Він дозволяє усвідомити значущість роботи та сприяє розвитку творчих здібностей.

Стимулом може бути бажання працівника до кар'єрного зростання, його активна участь у керівництві підприємством та прийняття рішень у внутрішній організації.

Головною складовою мотивації у працівників є необхідність до стимулу, що формує мотивацію. За допомогою наданих підприємством стимулів працівник виконує роботу, та задовольняє чи не задовольняє свої потреби. У першому випадку з'являється нова потреба ($n+1$), яку також потрібно задовольнити. А далі залишається невирішена початкова потреба, що також починає цикл знову.

Розглянемо визначення «мотивації» від різних авторів в таблиці 1.1 [38].

Таблиця 1.1 Визначення поняття «мотивації»

Автор	Визначення поняття «мотивації»
М. Х. Маскон	Мотивація – дія, що спонукає до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей підприємства.
Д.Мак-Клелланд, Д.Аткінсон Х. Хекхаузен	Поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети.
Ф. Герцберг	Двофакторна теорія мотивації показує, що існують два чинники мотивації, а саме: • гігієнічні (політика підприємства, контроль, заробітна плата, стосунки в колективі, умови праці); • мотиватори (можливість кар'єрного, визнання в колективі).
В. Врум	Мотивація - це результат взаємодії того, наскільки людина хоче отримати винагороду, і можливості, яка вона має та зусилля, що докладає, які приведуть до успішного виконання робочого завдання, а досягнення будуть достойно винагороджено

З таблиці 1.1 можна зробити висновок, що визначення поняття «мотивації» є різні, але означають вони одне й те саме, а саме це те, що мотивація - це стимул до успіху як індивіда, так і компанії.

Основа мотивації – це ієрархія потреб, що була запропонована американським психологом Абрахамом Маслоу в 1943 році. Відповідно до цієї теорії, люди вмотивовані до самовдосконалення і руху до вираження свого повного потенціалу — самоактуалізації — через покрокове виявлення і задоволення рівнів людських потреб, від найфундаментальніших, таких як потреба в їжі та безпеці, до вищих потреб, а саме до любові, та самоповаги [31].

Також існують різні фактори, які впливають на мотивацію персоналу, деякі з них стимулюють, а інші - демотивують.

Розподіл цих факторів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Позитивні та негативні чинники, що впливають на мотивацію працівників

Мотивуючі чинники			Демотивуючі чинники
Внутрішні чинники	Підтримуючі чинники	Зовнішні чинники	
Присутність вподобань Індивідуальні вміння або таланти Захоплення та уподобання	Засоби праці Гроші Задоволення від роботи Надійність та безпека; Умови	Можливість кар'єрного росту Визнання Повага	Неуважне ставлення керівництва Безлад в організації Відсутність відповідальності та повноважень у виконанні обов'язків Недорозуміння між колективом та управлінням Неповага керівництва

Мотивуючі фактори спонукають працівників до дії, роботи, заохочують людей, надають бажання діяти з тих чи інших причин.

Проте на даному підприємстві присутні і багато демотивуючих чинників, які заважають людям працювати у звичному для них режимі. Мабуть, найбільш негативний чинник - це неповага керівництва до персоналу, а саме: можлива затримка заробітної плати, затримання людей на роботі після робочих годин без попередньої домовленості та додаткової плати. Це дуже пригнічує працівників та викликає недовіру до директора.

Також демотивуючим фактором є відсутність відповідальності та повноважень у виконанні робочих обов'язків. До прикладу, якщо під час робочого процесу у когось із працівників розіб'ється певний препарат чи інша продукція, то винен буде весь колектив того чи іншого цеху. Відповідальність за вчинені дії повинні закріплюватись за кожним окремо.

1.2 Методи мотивації персоналу до продуктивної праці

З погляду підприємства, однією з ключових вимог до будь-якого працівника є висока продуктивність праці. Існує широкий спектр методів, технологій та інструментів, що допомагають підвищити ефективність

функціонування персоналу. Нижче у таблиці 1.3 наведено найбільш поширені способи класифікації мотиваційних інструментів для працівників.

Таблиця 1.3. Класифікація мотиваційних інструментів для працівників

Стимули	Візуалізація
Внутрішні (мають тривалий ефект на активність працівників)	Престиж посади, визнання колективу та керівництва, повага
Зовнішні (мають швидкий вплив на поведінку працівників)	Заробітна плата, просування по кар'єрному росту, делегування повноважень від керівництва, довіра від керівництва
Матеріальні (різноманітність платіжних засобів мотивації)	Заробітна плата, грошові винагороди премії, нове службове обладнання, таке як: автомобіль, телефон, ноутбук, крісло, стіл
Нематеріальні (різні форми винагороди)	Визнання серед колективу, похвала та повага від керівництва, можливість проходження безкоштовних курсів з підвищення кваліфікації, забезпечення місця для паркування, щорічна місячна відпустка, безкоштовні квитки в літній табір для дітей

З таблиці 1.3 можна побачити, що є чимало позитивних та сучасних методів мотивації у працівників, що надає організації гуманний статус в колективі та заохочує людей йти та влаштовуватись на роботу саме в дану організацію. Це в свою чергу позитивно впливає на штат працівників, зменшує плинність кадрів та збільшує кількість виробництва та збуту компанії ну і звісно додається гарний дохід.

Важливе місце для мотивації працівників знаходить заробітна плата, через яку виникають наступні функції[13], що розглянуті у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Функції заробітної плати

Функція	Приклад
Дохідна	Заробітна плата працівника, премії, декретні та лікарняні виплати
Витратна	Покриття підприємством робочих витрат на діяльність працівника
Стимулююча	Мотивує робітника очікуваннями, що дало підприємство

Для здійснення даних функцій на підприємстві потрібно створити винагороджувальну систему [3], яку описано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Система винагород

Винагорода	Приклад
Гроші	Заробітна плата, премії, оплачувані літні відпустки, а також лікарняні та декретні відпустки, одноразова щорічна допомога багатодітним сім'ям
Відпочинок для дітей	Щорічна роздача білетів для дітей працівників до літніх таборів та оздоровчих центрів
Розіграш квитка на відпочинок	Щорічний розіграш квитка за кордон для одного з працівників на 7 днів

Також існує ще багато аспектів мотивації, які не обов'язково пов'язані з системою заробітної плати. Серед таких аспектів можуть бути різні організаційні методи, такі як ротація робочих місць, розширення або збагачення робочих обов'язків, групові форми організації тощо. Участь персоналу у процесах управління може бути також мотивуючим чинником. У багатьох випадках важливими є й інші аспекти, що не входять до організаційної структури, такі як індивідуальні консультації з тренером щодо оцінки та отримання порад [24]. Створення партнерських колективів, де відсутня ієрархічна залежність між керівником та іншими учасниками, також має велику мотивацію. У таких колективах керівник, як спів-партнер, не втручається в роботу інших членів, а лише представляє колектив поза організацією. Працівники відчують незалежність від керівника.

Також важливий мотиваційний чинник створюється за рахунок нематеріальних потреб, таких як задоволення від роботи, власний успіх та успіх підприємства та відчуття участі у чомусь «справді важливому» [25]. Головним завданням сучасних організацій є створення ефективної та гармонійної системи керівництва, у формуванні якої значне місце займає сучасна модернізована система мотивації працівників.

1.3 Методики діагностики мотиваційної сфери на підприємстві

Аналіз діяльності підприємств показує, що ключовим елементом їх сучасного розвитку є вмотивовані та енергійні робітники, які готові до праці та професійного зростання. Сучасний підхід до управління персоналом передбачає, що у нових умовах особливо важливі компетентні рішення та пропозиції щодо оплати праці та стимулювання працівників, які надаються кадровим відділом компанії. Відсутність ефективної системи мотивації праці може призвести до втрати кваліфікованих кадрів у багатьох підприємствах, що є серйозною проблемою для новітніх підприємств з високим рівнем спеціалізації.

До прикладу наведемо декілька методик [21], а саме: «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д. Краун). У цій системі застосовується тест, що дозволяє визначити, наскільки людина бажає отримати схвалення від інших за свої дії. Чим сильніше мотивація до отримання позитивних відгуків, тим більша потреба у спілкуванні. Це потрібно враховувати роботодавцю.

Методика «Ієрархія потреб» (А. Маслоу) дозволяє оцінити рівень задоволеності за такими аспектами: матеріальний комфорт, потреба в безпеці, стосунки з іншими людьми, відчуття поваги та можливість самореалізації. Отже, працівник буде якісно виконувати свою роботу тільки тоді, коли буде ситий, одягнений, перебуватиме в безпеці, а також матиме любов та повагу від керівництва та колективу. Любов та повага на роботі сприятимуть найвищому самовираженню та само актуалізації. Це позитивно вплине на роботу людини та її якісне та швидке виконання.

Методика «Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес) дозволяє встановити рівень захисту людини та дослідити її мотивацію до уникнення неуспіхів у професійній діяльності. А саме, пройшовши тест з цієї методики

роботодавець зрозуміє яка мотивація у людини. Дане дослідження показує, що люди з високим рівнем самозахисту часто потрапляють в неприємні ситуації, на відмінну від людей які спрямовані та змотивовані на успіх. Відповідно це теж треба враховувати керівництву.

«Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації який підходить для людини – мотивація успіху, спрямовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація страху невдач, що проявляється в прагненні людини уникати покарання чи будь-яких інших негативних проявів у сфері трудової діяльності.

Для визначення типу темпераменту особистості використовувався тест-опитувальник «Діагностика темпераменту» (ЕРІ), розроблений Г. Айзенком. Темперамент людини має дуже важливий фактор, про який не потрібно забувати, приймаючи працівника на роботу. Існує їх 4 види, а саме:

- меланхоліки – люди дуже сором'язливі, схильні до плаксивості та усамітнення. Їх нервова система є «слабкою», а отже це потрібно враховувати, приймаючи на роботу таких осіб;
- сангвініки – як правило, це успішно та оптимістично налаштовані люди. Вони швидко виконують завдання та переключаються з одного виду діяльності на другий. Проте через поспіх спроможні зробити помилки. Організації потрібно це враховувати;
- холерики – зазвичай мають нестриману поведінку та люблять сварки та скандали, є емоційно «нестійкими». Роботодавцю необхідно обдумати, яку саме посаду та роботу можна доручити таким людям;
- флегматики – є спокійними та посидючими людьми, яким потрібен час на продумування відповіді чи виконання роботи.

Виходячи з даного дослідження, роботодавцям треба якісно підбирати персонал та посади для них задля уникнення багатьох неприємностей.

Для виявлення особистісної тривожності використовувалася методика «Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності», розроблена Ч. Д.

Спілбергером та Ю. Л. Ханіним. Дана методика допомагає визначити ступінь тривожності, занепокоєння та емоційної напруженості під час дії стресових чи екстремальних ситуацій. Вона допоможе керівництву компанії зрозуміти як буде поводитись той чи інший працівник в екстрених ситуаціях. Це дозволить вищому керівництву схвалювати чи готовий робітник до наданої йому відповідальності та відповідної роботи.

Для оцінки рівня усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних профілів, що включають різні регуляторні процеси, використовується опитувальна методика під назвою «Стиль регуляції поведінки – ССП-98», розроблена В. М. Моросановою та Р. Р. Сагієвим. Вона допомагає визначити рівень саморегуляції, оцінку результатів, самостійність, програмування, гнучкість та моделювання в організації

Для визначення ціннісних орієнтацій у сфері кар'єри застосована методика «Якорі кар'єри», що була адаптована та перекладена В. О. Чикером та В. Е. Вінокуровим за оригінальною методикою, розробленою Е. Шейном [8]. Це тест, який виявляє професійну компетентність, відповідальність та стабільність працівника в компанії.

Серед методик, що використовуються на практиці, можна відзначити ті, що спрямовані на проведення анкетування:

- вивчення заохочень;
- рівень лояльності;
- вивчення мотивації;
- аналіз карти мотивування;
- анкета вивчення задоволеності працею;
- інформаційний стандарт аналізу робочого місця [10].

Ще застосовують різні дослідження для виявлення оцінки рівня мотивації, ступеня готовності до ризику, визначення сучасних тенденцій, орієнтації та спрямованості уваги працівників, експрес – опитування серед робітників [15].

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства на ПП «O.L.KAR - АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

У якості об'єкту дослідження обрано ПП «O.L.KAR -АгроЗooВет-Сервіс». Будучи провідним виробником кормових добавок і ветеринарних препаратів в країні, «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс» зарекомендувала себе як надійна компанія. Він був заснований у 2003 році під час кризи в сільськогосподарському секторі та постійних фінансових обмежень, які ускладнювали надання медичної допомоги тваринам.

Для здійснення господарської діяльності, виконання зобов'язань та визначення розміру корпоративних прав учасників ПП «O.L.KAR - АгроЗooВет-Сервіс» створено статутний капітал у розмірі 88 000 000,00 грн. Відповідно до податкового обліку України ПП «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс» зареєстровано в органах доходів і зборів як контрагент, а перевірка реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» 22.02.2022 показала що підприємство має чистий податковий облік, дійсне свідоцтво платника ПДВ, занесене до реєстру платників ПДВ, і не зареєстроване в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Розглянемо характеристику ПП «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс» в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 Характеристика ПП «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс»

Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
ЄДРПОУ	33437883
Початок діяльності	18.04.2005; 117210200000000054

Офіційна адреса	Україна, 23500, Вінницька обл., Шаргородський р-н, місто Шаргород, вул. Героїв Майдану, будинок 272 В
-----------------	---



Продовження табл. 2.1

Контактні дані	80434421254; 80434421799; паспорт серія KE № 087154 виданий приморським РВ УМВС України в Одеській області 20.10.1995 року Цимбалюка Олега Івановича
Засновник(и)	Караванський Олег Едуардович
Внесок до статутного фонду	88000000,00 грн
Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	Караванський Олег Едуардович, Україна, Вінницька обл., Шаргородський район, м. Шаргород, вул. Героїв Майдану буд. 247 кв. 6 23500,100 % статутного капіталу
Посадові особи	Яремчук Олег Якович; з 17.01.2011 перебуває на посаді керівника
Статутна інформація	Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками
Звітність складена	У тисячах гривень
Форма звітності	Повна

З таблиці 2.1 видно характеристику ПП «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс», що займає лідируючі позиції на оптовому ветеринарному ринку України. ПП «O.L.KAR-АгроЗooВет-Сервіс» з асортиментом понад 1000 найменувань першокласної продукції для сільського господарства та ветеринарії є провідним виробником галузі. Компанія «O.L.KAR - АгроЗooВет-Сервіс» може похвалитися власними потужними виробничими потужностями, які охоплюють загалом 30 цехів і займають площу 50 000 квадратних метрів. На додаток до цього, логістичний парк компанії повністю належить і управляється, у їхньому розпорядженні величезна кількість транспортних засобів, що налічує 120 транспортних засобів.

Корпорація «O.L.KAR - АгроЗooВет-Сервіс» спеціалізується на реалізації ветеринарної продукції власного виробництва. Щомісяця препарати розповсюджуються приблизно у 2,5 тис. домогосподарств, які утримують

птахів, свиней, велику рогату худобу, а також у 4 тис. ветеринарних аптек, 1,5 тис. ветеринарних клінік і 3 тис. зоомагазинів. ПП «O.L.KAR-АгроЗооВетСервіс» має в асортименті понад 2000 найменувань власного виробництва, при цьому дистриб'юторами є понад 4000 найменувань інших виробників.

ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» - компанія, яка займається виробництвом та дистрибуцією різноманітної продукції. Це родентициди, вакцини, інфузії, протимікробні препарати, зоотовари, протипаразитарні препарати, корми для тварин, кормові добавки та вітаміни, гормональні препарати, препарати для лікування зовнішніх і внутрішніх органів. Крім того, асортимент продукції компанії продовжує розширюватися відповідно до попиту клієнтів.

ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» співпрацює з оптовими корпораціями, фермерськими господарствами, роздрібними мережами, мережами ветеринарних аптек, дистриб'юторами. Фінансова стабільність компанії підтверджується її роллю як дистриб'ютора для великих іноземних виробників, таких як Huvepharma Bulgaria, Bayer, KVZ, INVESA, Armavir Biofactory, PFIZER, Inter Heat, Biowet Pulawy. На ці виробники припадає 95% обороту ветеринарного ринку країни. В Україні «O.L.KAR-АгроЗооВетСервіс» займає перше місце за кількістю вироблених товарів на експорт.

ПП «O.L.KAR -АгроЗооВет-Сервіс» експортує свою продукцію в понад 30 країн Європи, Азії та арабського регіону, включаючи, Узбекистан, Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати, Білорусь, Туркменістан, Естонію, Таджикистан, Грузію, Румунію, Казахстан, Монголія, Катар, Молдова, Киргизстан, Литва та Латвія. Команда «O.L.KAR - АгроЗооВет-Сервіс» щодня обробляє вражаючий обсяг замовлень, які надходять з різних куточків нашої країни. Зокрема, компанія обслуговує понад 3800 постійних клієнтів. ПП «O.L.KAR -АгроЗооВет-Сервіс» стикається з конкуренцією кількох основних конкурентів: ТОВ «Бровафарма»; Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG,

яке має представництво в Україні. Торгова марка «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» прагне утвердитися як домінуюча та приваблива присутність у всіх каналах збуту. Продукція, пропонована брендом, має розумні ціни та підлягає суворому контролю якості, що забезпечує її надійність і привабливість для широкої громадськості.

ПП «O.L.KAR -АгроЗооВет-Сервіс» має лінійну структуру управління, що забезпечує гнучкість адаптації до змін ринку, простоту та ефективність. На відміну від інших структур, ця система забезпечує узгодженість дій виконавців і забезпечує чіткість.

Структура управління ПП «O.L.KAR -АгроЗооВет-Сервіс» має лінійний характер, зв'язок між підрозділами управління набуває лінійної форми.

Організаційна структура ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» представлена на рис. 2.1.



Рис 2.1. Організаційна структура ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс».

Розглянемо обов'язки відділів та їх працівників на ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Обов'язки відділів та їх працівників на ПП «O.L.KAR.-

АгроЗooВет-Сервіс»

Відділ/працівник	Обов'язки
Директор	Формулює мету та цілі, визначає напрями розвитку, планує діяльність всієї роботи підприємства та організовує роботу та всі процеси
Заступник директора зі збуту та маркетингу	Розробляє маркетингову політику, забезпечує участь свого відділу в складанні поточних планів, створює фірмовий стиль організації, наглядає за правильним збереженням та транспортуванням продукції підприємства
Головний інженер	Проводить наукові дослідження та експерименти, випробовує нові технології та техніку
Головний бухгалтер	Управляє робітниками бухгалтерського відділу, ознайомлює їх з необхідними документами
Кадрова служба	Займається оформленням документації особового складу та приймає на роботу працівників
Начальник виробництва	Управляє виробничою діяльністю цехів та затверджує плани виробництва
Головний технолог	Контролює роботу, пов'язану з виготовленням продукції
Відділ фінансів та бухгалтерія	Здійснює керівництво та контроль до вимог законодавства щодо бухгалтерського обліку та фінансової звітності
Відділ маркетингу та збуту	Організовує рух товарів та товарної політики, а також займається політикою збуту
Відділ експорту-імпорту	Оцінюють експорт та готують товари до імпорту
Відділ постачання	Здійснює необхідні закупівлі, оформлює угоди з компаніями-партнерами, зберігає та постачає товари
Склад сировини і пакування	Відповідає за рух сировини, випуск продукції в цехах та її реалізацію
Лабораторія	Відповідає за проведення експериментів в спеціальних умовах

З таблиці 2.2 видно, що кожний відділ ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет-Сервіс» необхідний та підтримується компанією для подальшого життєвого циклу підприємства.

Розглянемо фінансову звітність ПП «O.L.KAR.-АгроЗooВет- Сервіс» за 2022-2023рр. в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 Фінансова звітність ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет- Сервіс» за 2022-2023рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Дохід, грн.	342 656 000	730 648 000	387 992 000
Чистий прибуток, грн.	7 283 000	230 303 000	223 020 000
Активи, грн.	296 470 000	469 948 000	173 478 000

З таблиці 2.3 бачимо, що у 2023 році дохід виріс в 2 рази, а разом з ним прибуток і активи, а зобов'язання зменшилось. Ми бачимо позитивну динаміку фінансової ситуації.

Розглянемо сукупний дохід підприємства за 2022-2023 в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 Сукупний дохід ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет- Сервіс» за 2022-2023рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	379 994	730 648	350 654
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис грн.	330 135	447 540	117 405
Валовий прибуток, тис грн.	49 859	283 108	233 249
Інші операційні доходи, тис.грн	22 059	34 186	12 127
Адміністративні витрати, тис грн.	11 791	20 202	8 411
Витрати на збут, тис грн.	39 396	45 487	6 091
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн.	6 956	238 942	231 986

З таблиці 2.4 ми бачимо, що ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет- Сервіс» фінансово спроможний виконувати свою діяльність та виробляти продукцію без значних збитків.

Внаслідок новітньої модернізації сервісу чисельність клієнтів підприємства постійно збільшується, а асортимент оновлюється та підлаштовується під потреби споживачів. Нашими основними партнерами можуть бути фермерські господарства, мережі ветеринарних аптек,

дистриб'ютори, мережі СМ, оптові компанії. Компанія «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» також є дистриб'ютором основних зарубіжних виробників, які сукупно складають 95 % обороту ветеринарного ринку України.

Розглянемо грошовий рух в результаті фінансової діяльності в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 Рух коштів у результаті фінансової діяльності ПП «O.L.KAR.-АгроЗооВет-Сервіс»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2022	2023	
Надходження від капіталу, грн.	55 000	66 600	11 600
Чисте надходження коштів від фінансової діяльності, грн	65 484	70 000	23 440
Вплив зміни валютних курсів	21 858	26 988	5 130

З таблиці 2.5 бачимо досить великий прибуток підприємства та надходження з власного капіталу, на який впливає зміна валютних курсів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

Одним з ключових аспектів поліпшення ефективності мотивації праці є відповідність між складовими стимулюючих факторів (економічних, престижних, задоволення від роботи) і компонентами мотиваційного поля персоналу підприємства (бажання отримувати важливі блага, достойний дохід, комфортні умови праці, престиж в галузі та на конкретному підприємстві, а також можливості для професійного та інтелектуального розвитку та самореалізації).

Аналіз перспективних потреб у персоналі на підприємстві базується на оцінці перспектив розвитку компанії, зростанні чисельності працівників в існуючих підрозділах та урахуванні можливих змін у кадровому складі. Кадрова політика та стратегія управління персоналом спираються на ідею

залучення висококваліфікованої робочої сили. Вимога до всіх працівників, за винятком адміністративного та підтримуючого персоналу, полягає у наявності як мінімум середньої спеціальної освіти.

Розглянемо динаміку структури персоналу на ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Динаміка структури персоналу на ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс»

Категорії персоналу	2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	9	5,4	11	6,2	11	6,7
Фахівці	25	14,9	28	15,8	24	14,5
Службовці	16	9,5	18	10,2	13	7,9
Робітники	118	70,2	120	67,80	117	70,9
Всього	168	100	177	100	165	100

Як бачимо у 2022 році порівняно з 2021 роком фактична кількість робітників зросла на 9 осіб, а в 2023 зменшилась на 12 осіб. У 2022 році до організації приєдналися 2 керівника, 3 службовця, 2 фахівця та 2 робітника. В 2023 році кількість персоналу зменшилась на 4 фахівця, 5 службовців та 3 робітника. Це свідчить про плинність кадрів на ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс».

Проведемо аналіз складу персоналу у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка особового складу працівників ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс»

Показник	2021		2022		2023	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
За статтю:						
Жінки	55	32,74	57	32,2	56	33,94
Чоловіки	113	67,26	120	67,8	109	66,06
За віком:						
18-28 років	25	14,88	28	15,82	24	14,55
29-49 років	95	56,55	98	55,37	96	58,18
50-55 років	30	17,86	33	18,64	31	18,79
56+ років	18	10,71	20	11,3	16	9,7

Таблиця 2.7 – Динаміка особового складу працівників ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» (продовження)

За рівнем освіти:						
Середня	18	10,71	19	10,73	16	9,7
Середня спец.	40	23,81	43	24,29	38	23,03
Вища	110	65,48	115	64,97	111	67,27

З таблиці 2.7 можна зробити висновок, що на ПП «O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс» переважають чоловіки, так як в цехах багато фізичної роботи і більшість з них мають вищу освіту. Більшість жіночої статі працюють в бухгалтерському відділі, у відділі кадрів та маркетингу та відділі збуту, тобто там де переважає розумова праця і найменша фізична активність.

У компанії "O.L.KAR-АгроЗооВет-Сервіс" використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться система преміювання та додаткові виплати. До нематеріальних належать гнучкий робочий графік, надання вільного часу в якості заохочення, створення комфортних робочих умов та забезпечення колективу інформацією про продуктивність діяльності підприємства.

2.3 Проблеми стимулювання продуктивної праці в умовах кризи на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS»

Оплата праці є основною мотивацією праці на підприємствах. Середня заробітна плата на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS» становить 10 000 грн у 2024 році.

Необхідно постійно мати стабільний персонал для успішної діяльності підприємства. Часті зміни в складі працівників, відображаються у коефіцієнтах обороту. Зробимо аналіз руху кадрів на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS» за 2021-2023 роки в таблиці 2.8 та рис. 2.2.

Таблиця 2.8 - Рух кадрів на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість працівників у списку на початок періоду	168	177	165
Працівники, що були найняті протягом поточного року	10	8	7
Працівники, що вибули внаслідок закінчення контракту	2	5	3
На пенсію, на армію, на навчання	4	6	10
Вибули за власним бажанням	3	2	8
Звільнено за прогули, порушення, трудової дисципліни	5	1	3
З причин службової невідповідності	1	1	2
Працівники на завершення річного періоду	163	170	146

З таблиці 2.8 видно, що за 2021-2023 роки на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» присутня постійна плинність кадрів з різних причин. Керівництву ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» потрібно звернути на це увагу.

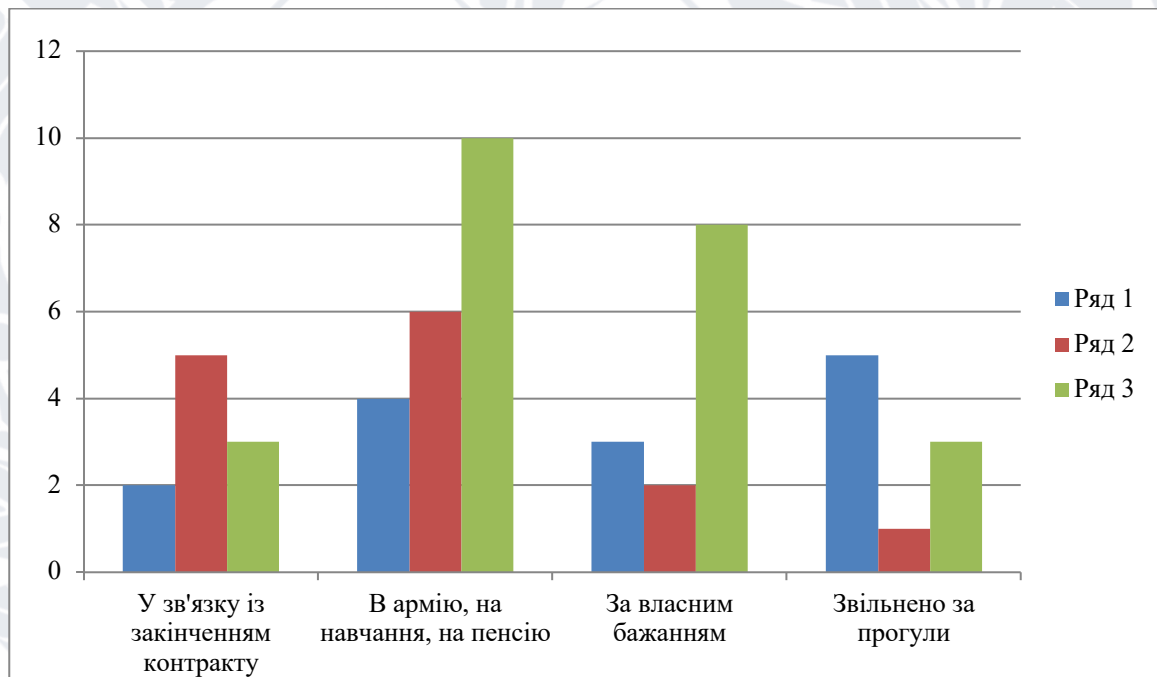


Рисунок 2.2 Рух кадрів на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».

З розрахунків видно, що оборот звільнень більше, ніж оборот найму працівників, що вказаний в таблиці 2.8.

Частота прогулів і стабільність у зміні кадрів на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» прямо залежать від задоволення, отриманого від винагороди. У випадку задовільної роботи, яка подобається, чисельність прогулів зазвичай зменшується. Але якщо робота приносить неприємності, число прогулів помітно зростає.

На підприємстві за управління мотивацією відповідає директор, який затверджує рішення щодо преміювання. Інформацію, необхідну для цього, надає керівник відділу кадрів.

Управління мотивацією на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS» на сучасному етапі має свої недоліки. Існує відчутна негативна психологічна мотивація через помилки у керівництві робітниками. Необхідно приділяти велику кількість уваги для мотивування основних працівників, які складають найбільшу частину робочої сили і відзначається високою текучістю кадрів. Рівень матеріальної зацікавленості також залишає бажати кращого.

Необхідно створити сучасний, новітній, а головне ефективний механізм мотивування працівників на підприємстві, який враховував би ринкові умови та міг би, за допомогою ефективних стимулів, покращувати та зацікавлювати персонал у досягненні високих результатів і розвитку їх конкурентоспроможності. Такий механізм також мав би сприяти формуванню якісного трудового менталітету.

Враховуючи використання нематеріальних методів мотивації та стимулювання, важливо визначити, чи серед працівників є група, яка не зосереджується на матеріальній винагороді, а більше зацікавлена у виконанні трудових обов'язків — це професійний тип. Приблизно 20% працівників належать до цього типу і прагнуть підтвердити свою компетентність у виконанні роботи. Для них ефективними є організаційні, моральні і фінансові заохочення.

Система мотивації на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS» розподіляється на декілька складових, які наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Методи мотивації на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-

СЕРВІС»

Пряма економічна мотивація	Непряма економічна мотивація	Організаційна мотивація	Морально-психологічна мотивація
Основна оплата праці	Безкоштовні квитки до будинків відпочинку	Цікаві цілі	Професійна гордість
Додаткова оплата праці	Пільгові путівки	Надання цікавої, різноманітної і соціальної роботи	Відчуття власної значущості
Винагорода		Широкі професійні перспективи	Висока оцінка керівництва
Премія		Можливість кар'єрного росту	

Отже, побудувати мотивацію на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» можна різноманітними шляхами.

Узагальнюючи сказане вище, можна відзначити, що створення системи мотивації персоналу у компанії є складним процесом, оскільки вимагає уваги до багатьох факторів та проведення серйозних досліджень. Раціонально говорити про мотиваційний профіль кожного окремого працівника або навіть всього трудового колективу підприємства, який узагальнює мотиваційні особливості усього персоналу.

Побудова мотиваційного профілю працівників підприємства може бути результатом впровадження мотиваційного моніторингу, який представляє собою послідовну процедуру аналізу та вимірювання рівня мотивації працівників або колективу підприємства в динаміці. Моніторинг виконує контрольні функції управління трудовим потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

НА ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS

3.1 Ключові напрями формування ефективної мотивації на підприємстві ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-SERVIS»

Одним з ключових факторів підвищення мотивації до праці є забезпечення засобів стимулювання, а саме: задоволеність роботою, престижність відповідної посади.

Варто відзначити, що формування кадрового складу підприємства є одним із важких та складних процесів, ціль якого – повне забезпечення організації кваліфікованими співробітниками. Встановлення майбутніх потреб у персоналі на підприємстві відбувається шляхом аналізу прогнозування розвитку компанії, розширення чисельності працівників у наявних відділах та урахування можливих переміщень персоналу. Кадрова політика та стратегія управління робітниками компанії базуються на принципі привертання висококваліфікованої робочої сили. Вимога до всіх працівників, крім адміністративного апарату та службовців, полягає в наявності принаймні середнього рівня професійної освіти.

Розглянемо основні методи контролю робочого часу та стимулювання відпочинку на підприємстві. Забезпечення додаткового часу для відпочинку. Цей метод стимулювання передбачає різноманітні способи, такі як зміна тривалості основного відпочинку та різних додаткових періодів, розбиття їх на конкретні частини (наприклад, літо та зима), можливість працювати неповний робочий день або тиждень, скорочення робочого часу і т. д.

Досвід свідчить про значний мотиваційний вплив додаткових відпусток в певних умовах праці, в залежності від результатів роботи, які відзначаються значним відхиленням від норми робочого дня чи шкідливих умов праці.

Альтернативний відпочинок буде стимулювати працівників залишатися на підприємстві та компенсує збільшене фізичне та психологічне напруження на людину під час робочого часу.

Гнучкий графік робочих годин є досить поширеною формою регулювання робочого часу на підприємстві. Проте не для всіх виробничих процесів можливе застосування гнучкого режиму робочого часу. Якщо для виробництва потрібно одночасно декілька працівників, узгоджених між собою в технологічному процесі, гнучкий режим робочого часу не може бути використаний. У таких випадках мотивацію можна збільшити, дозволяючи відповідній групі працівників самостійно встановлювати параметри робочого часу шляхом узгодження між ними.

Використання гнучких робочих графіків може сприяти прямому стимулюванню робочого часу через створення та використання системи банку годин.

У випадку, коли працівник працює понад встановлену норму часу протягом певного облікового періоду, цей перевищений час не марнується, але зберігається на особистому рахунку працівника або в суспільному фонді додаткового робочого часу. Надлишок робочого часу можна використати в подальшому для додаткової відпустки, відгулів, компенсації за попередні періоди тощо.

На підприємстві ПП «O.L.KAR–АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» активно використовуються всі доступні методи комунікації для досягнення поставлених перед ними цілей, включаючи ті, що пов'язані з підвищенням мотивації персоналу.

Посібник працівника - це видання, яке містить основну інформацію про підприємство. Такі посібники з'явилися ще до початку Другої світової війни в провідних компаніях світу і зараз є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості розвинених країн.

Основні цілі посібника включають:

- Представити співробітникам філософію компанії, її фундаментальні цінності, стратегію зростання та найближчі мети;
- Забезпечити працівників різноманітною інформацією з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що допоможе їм глибше

осмислити основні принципи діяльності компанії та адаптуватися до умов її функціонування;

- Повідомляти працівників про очікування компанії від них і про обов'язки, які вона бере на себе.

Отже, на підприємстві ПП «O.L.KAR–АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» використовують матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу. До матеріальних методів належать: система преміювання, додаткові виплати, а отже до нематеріальних методів належать: створення комфортних умов праці, інформування колективу про результативність діяльності підприємства, гнучкий графік праці.

3.2 Матеріальні складники удосконалення системи мотивації працівників на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

Доведено, що низька продуктивність праці може бути наслідком як слабкої, так і надмірної мотивації. Підвищення мотивації спочатку призводить до зростання продуктивності, але після досягнення максимуму поступово зменшує її. Прикладом може бути власне робота власника підприємства, яка вимагає індивідуального підходу.

Серед способів стимулювання працівників можна виділити наступні напрямки: матеріальне винагородження, підвищення якості робочої сили, оптимізація організації праці, залучення персоналу до управлінських процесів та нематеріальне заохочення.

Враховуючи цю класифікацію та унікальні риси сучасного етапу виробництва, на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» можна розглянути наступні шляхи поліпшення системи стимулювання праці.

- 1) Напрямок, який показує вплив механізму мотивації оплати праці на підвищення продуктивності праці.

В цьому варіанті вдосконалення системи оплати праці присутня можливість робітників брати участь у власності та прибутку підприємства. Це є значущим стимулом для працівників, особливо для тих, хто є акціонерами.

Я пропоную ввести гнучку систему оплати праці, а саме: зниження тарифної ставки і встановлення преміювання залежно від отриманого прибутку;

2) Потрібно регулярно переглядати рівень заробітної плати, враховуючи інфляцію;

3) При досягненні показників, визначених у бізнес-плані, використовувати коефіцієнт, який збільшує тарифи та оклади;

4) Виплачувати доплати за шкідливі умови праці в розмірі до 20% максимального розряду робіт, який характеризує умови праці на конкретній ділянці, незалежно від кваліфікаційного розряду працівника. Ця виплата залежить від результатів атестації робочих місць з використанням інструментальних вимірювань умов праці та від фактичного часу роботи працівника на даній посаді;

5) Виплачувати додаткову компенсацію за нічну роботу (з 22:00 до 6:00 ранку) у розмірі 100% від тарифної ставки (зараз - 70%);

6) Визначати обсяги оплати праці для підрозділів у межах доступного фонду:

- Підвищувати тарифні ставки для кваліфікованих робітників через надбавки за високу професійну майстерність, а також підвищувати посадові оклади для керівників, фахівців і службовців;

- Додаткові надбавки за комбінування посад, збільшення зон обслуговування та виконуваних обов'язків;

7) Встановити додаткову оплату праці у розмірі 60% тарифної ставки за виконання дуже важливої та відповідальної роботи;

8) Проводити виплату винагороди за стаж роботи;

9) Встановити знижені норми виробітку на 6 місяців для молодих працівників, які вступають на роботу після закінчення загальноосвітньої школи, училища та коледжів для проходження виробничої практики.

Норми виробітку:

1-2 місяці – 50%;

3-4 місяці – 30%;

5-6 місяці – 20%.

10) Надати пільги:

- Робітникам зі званням «Ветеран підприємства» надавати щорічну відпустку у потрібний час;

- Робітникам зі званням «Ветеран підприємства» виплачувати матеріальну допомогу у розмірі 3000 грн.

Я пропоную запровадити на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» різні грошові винагороди за безперервний стаж та вислугу років, інакше кажучи впровадити винагороду за «вірність» ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС». Розглянемо розміри винагород за тривалу працю на підприємстві у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Розміри винагород за тривалу працю на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

Працівники	Безперервний стаж роботи , який надає право на винагороду за тривалу працю	Винагородження у відсотках відповідно до тарифної ставки
Працівники, керівники	Від 1 до 3 років	6
Спеціалісти	Від 3 до 5 років	8
Основний цех	Від 10 до 15 років	15
Майстер цеху	Від 15 років	20
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10

З даної таблиці можна побачити скільки років потрібно відпрацювати на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» , щоб отримувати винагороду за тривалу безперервну працю.

Тобто людина працює і розуміє, що якщо вона й далі не змінюватиме місце роботи та сумлінно працюватиме, то відповідно на неї буде очікувати фінансова винагорода. Так званий «кешбек» за вірність підприємству. Таким чином зменшиться плинність кадрів, а також зменшиться витрати часу на навчання нових співробітників.

3.3 Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС»

Кілька відділів займається проблемами розвитку та управління персоналом, і, хоча між ними є зв'язки, але ні один з них не має відповідальності за формування та удосконалення системи мотивації на підприємстві. Кожен окремий відділ здійснює певну роль у стимулюванні персоналу.

За матеріальну компенсацію відповідає відділ заробітної плати, належні умови праці забезпечує відділ охорони праці, а професійний ріст і підвищення кваліфікації робітників є головним завданням відділу навчання персоналу.

Можливо створити ще 1 посаду, яка буде займатися формуванням мотивації та стимулюванням персоналу в організації.

Необхідно встановити ефективну комунікацію між всіма відділами управління персоналом і новою посадовою одиницею. У майбутньому вся інформація про матеріальне і нематеріальне заохочення персоналу буде передаватися в цей відділ. В даному відділі інформація буде проаналізована та будуть проводитись дослідження персоналу, а потім організація створить єдину систему мотивації, що буде адаптована до умов діяльності ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС».

Процес створення додаткової посадової одиниці буде складатися з наступних етапів:

- 1) Встановлення структури та опис обов'язків працівників у новому відділі;

- 2) Набір персоналу на вакансії, які були створені недавно;
- 3) Проведення навчання для персоналу, організація тренінгів та семінарів;
- 4) Встановлення ефективної комунікації з іншими підрозділами управління персоналом;
- 5) Розвиток нових каналів інформаційного обміну та взаємозв'язків всередині підприємства.

Давайте детальніше розглянемо виконання цієї ініціативи, враховуючи кожен етап її впровадження.

На початковому етапі необхідно створити структуру відділу та визначити обов'язки працівників цієї одиниці.

Моя пропозиція щодо структури відділу мотивації подана нижче на рисунку 3.1.

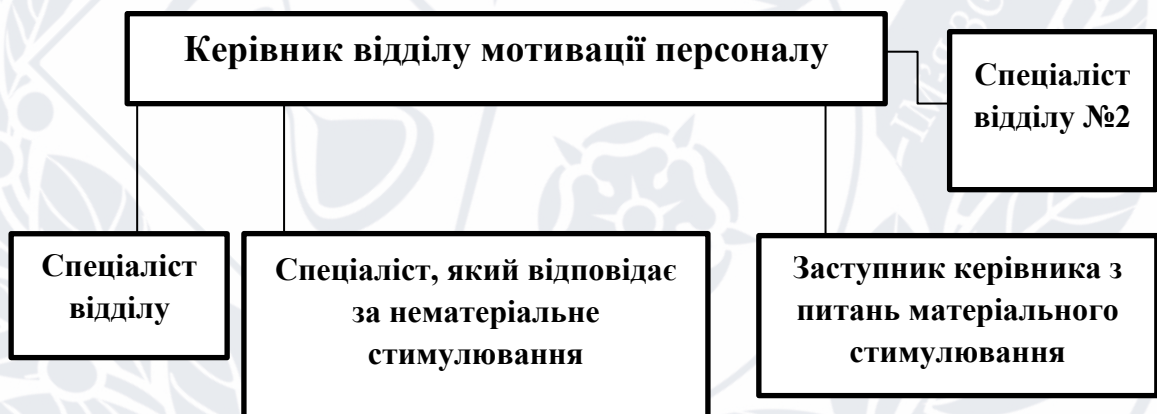


Рисунок 3.1 Пропонована структура відділу управління мотивацією персоналу

З рисунку 3.1 видно, що відділ складається з керівника та 4 працівників.

Керівник відділу персоналом відповідальний за проведення та організацію аналізу рівня мотивації персоналу на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС». А ще керівник налагоджує ефективні комунікаційні зв'язки, вдосконалює систему матеріального та нематеріального стимулювання та аналізує результати отримані з даних досліджень.

Заступник керівника є одним з найкращих спеціалістів, тому що має економічну освіту і перебував 5-7 років на аналогічних посадах. Під його

керівництвом працюють два фахівці відділу, при цьому один з них виконує обов'язки помічника. Основними завданнями цього фахівця є створення ефективної системи матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, зокрема проведення досліджень, розробка та впровадження оптимальних методів оплати праці, преміювання та бонусів. З урахуванням специфіки діяльності даного спеціаліста необхідно забезпечити його співпрацю з фінансовим та планово-економічним відділом.

Головний фахівець відділу, відповідальний за мотивування робітників, має на собі обов'язки з внутрішньої мотивації персоналу. Для цієї посади потрібна економічна освіта, а також, як бажання, освіта в галузі психології або соціальної роботи. А також фахівець підпорядковується керівнику відділу мотивування робітників і управляє двома іншими спеціалістами даного відділу, один з яких виконує його поміницькі обов'язки.

Основними завданнями цього фахівця є виявлення індивідуальних потреб працівників компанії ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС», розробка рекомендацій щодо поліпшення внутрішньої мотивації, проведення тренінгів і семінарів з питань нематеріального стимулювання персоналу для лінійних та функціональних керівників, а також розробка заходів щодо покращення процесу професійної адаптації та розвитку персоналу. Згідно зі своїм фахом, цей спеціаліст повинен взаємодіяти з відділами розвитку та навчання персоналу, кадрів та охорони праці.

Спеціалісту відділу №2 необхідно мати економічну освіту і досвід роботи мінімум 3 роки в сфері управління персоналом. Він підпорядковується 2 спеціалістам відділу та безпосередньо керівнику. Серед обов'язків спеціаліста відділу входить надання допомоги в організації досліджень персоналу підприємства, участь у розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, а також ведення та оформлення документації та інші адміністративні обов'язки.

Після завершення оформлення документів і встановлення нових посад важливо розпочати процес підбору кандидатів на ці вакансії. Доречно

здійснювати цей пошук в межах самої організації, а саме між робітниками з відділу управління персоналом. Це може включати проведення атестації потенційних керівників для того, щоб вибрати найкращих серед них, які найбільш відповідають вимогам вищезазначених посад.

Якщо потрібно, також можна використовувати кадровий резерв на підприємстві або звертатися до зовнішніх джерел для пошуку кандидатів з потрібною кваліфікацією. Це може включати співпрацю з службами зайнятості або рекрутинговими агентствами.

Крім того, відділ мотивації буде здійснювати додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу, враховуючи різноманітність видів і специфіку діяльності. Після аналізу результатів цих досліджень співробітники відділу розроблять рекомендації щодо специфіки мотивації персоналу відповідно до конкретних галузей діяльності та на різних рівнях управління. Цю інформацію буде надано лінійним та функціональним керівникам у вигляді структурованої документації.

Одним із основних пріоритетів для забезпечення високої ефективності роботи персоналу у ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» є розвиток та навчання кадрів. Хоча існує система організованого навчання працівників, яка включає лекції, семінари та тренінги, а також залучення спеціалістів для консультування з певних питань, результативний навчальний процес часто потребує значних фінансових витрат, які не завжди доступні. Керівництву і менеджменту підприємства необхідно розглянути більш ефективні методи мотивації персоналу, спрямовані на стимулювання, самовдосконалення та досягнення нових результатів у роботі з тривалим ефектом.

Додатково до інших методів мотивації, працівників можна заохочувати через цікаву та захопливу роботу, що дає можливість для самореалізації. Цю мету можна досягти, дотримуючись принципів вказаних у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Принципи самореалізації

№	Приклад
1	Строго визначати статус, обов'язки, відповідальність працівника;

2	Виділяти основні переваги працівника і надавати йому завдання, які відповідають його уподобанням;
3	Дозволяти співробітникам брати участь у плануванні стратегії та завдань організації;
4	Постійно підтримувати командний дух;
5	Створювати умови для розвитку та здобуття нового досвіду та знань працівниками;
6	Забезпечувати можливість стажування за кордоном та спроби працівників на інших посадах;
7	Уникати суб'єктивізму при здійсненні кар'єрних змін;
8	Підвищувати працівника

Також важливо відзначити, що застосування одного й того ж підходу до всього персоналу може бути неефективним. Для деяких працівників достатньо простої вдячності, тоді як іншим необхідні більш значущі стимули. Проте найважливішим є можливість працівника відчувати свою важливість, вміння виконувати складні завдання та отримувати підтримку та довіру зі сторони керівництва.

ВИСНОВКИ

Мотивація – це не стійкий процес, що простягається від початку до кінця, керуючи поведінкою індивіда або групи. Вона складається з різноманітних етапів, які регулюють поведінку на кожному її етапі. Мотивація

визначає вибір між різними діями і способами сприйняття, але не пояснює, наскільки інтенсивно і наскільки наполегливо буде здійснюватися ця діяльність або досягатися результатів.

Результати даної роботи включають як теоретичне обґрунтування, так і практичне дослідження методів покращення мотивації працівників у компанії. Було проаналізовано та оцінено різноманітні підходи до стимулювання працівників ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» з урахуванням специфіки. На основі цього дослідження розроблено конкретні рекомендації та стратегії, які можуть допомогти підвищити рівень мотивації та ефективність роботи персоналу.

На даному підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Серед матеріальних можна відзначити преміальну систему та додаткові виплати. Нематеріальні методи, заохочення включають в себе: вільний час, комфортні, зручні та затишні робочі місця, можливість гнучкого робочого графіку та інформування колективу про ефективність діяльності підприємства.

Щоб покращити мотивацію працівників, було запропоновано такі методи: встановлення премій в залежності від виконання плану може бути ефективним методом мотивації працівників; періодичний перегляд мінімального рівня заробітної плати з урахуванням інфляції є важливим кроком для забезпечення адекватності оплати праці працівників; при виконанні показників бізнес-плану можна застосовувати коефіцієнт, що підвищує оклади та тарифи, як частину системи мотивації працівників; згідно з цим підходом, працівники отримують доплати за шкідливі умови праці, незалежно від їхнього індивідуального кваліфікаційного рівня, на ділянці з розміром до 20% максимального розряду робіт, який наявний в умовах праці на даній ділянці; працівники отримують доплату за роботу в нічний час, що визначено з 22:00 до 6:00 ранку, у розмірі 70% від тарифної ставки або окладу; працівникам виплачується винагорода за вислугу років як визнання їхнього тривалого та відданого стажу в компанії; введення додаткової посади чи

створення аналітичної групи в межах відділу управління персоналом, яка буде відповідальною за формування системи мотивації та стимулювання персоналу, може бути корисним кроком для підприємства; увага до залучення, утримання та розвитку персоналу є критично важливою для будь-якого підприємства.

Цілісне використання сучасних методів нематеріального стимулювання робітників може виявитися ключовим для уникнення конфліктних ситуацій та підвищення ефективності праці.

Отже, налагоджений механізм нематеріальної мотивації працівників на ПП «O.L.KAR – АГРОЗООВЕТ-СЕРВІС» може стати ключовим фактором для підвищення результативності підприємства та створення сприятливих трудових умов для його персоналу та трудових відносин на даному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 355 с.

2. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 729. С. 10–14.
3. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 224–228.
4. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2007. 477 с.
5. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2006. 221 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2010. 341 с.
7. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 3. С. 233–235.
8. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2013. № 3. С. 143–148.
9. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, М. Вартанова, Д. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
10. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (11), Т. 3. С. 108-110.
11. Хоменко І. С. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 10. С. 296–298.
12. Богацька Р .М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 3. С. 211–214.

13. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2001. 315 с.
14. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2016. № 4. С. 63-66.
15. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С. О. К.: Центр учбової літератури. 2003. 208 с.
16. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2009. 378 с.
17. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
18. Грабовська І. В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. Вісник Технологічного університету Поділля. №3. 2009. Т.2. С. 46-50.
19. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 7(1). С. 81-83.
20. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2009. №6. С.33-37.
21. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2012. Т. 18, Вип. 2(1). С. 98-101.
22. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 23 (5). С. 365–372.
23. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки УКМА. 2013. Т. 134: Економічні науки. С. 66-70.
24. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2011. С. 229.

25. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2008. № 6. с. 36-38.

26. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 2. С.59-62.

27. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон Полтави НТУ. 2015. № 6. 37 с.

28. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2009. № 3. С.150-156.

29. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2014. № 1. С. 141-143.

30. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2011. Т. 21. вип. 7(1). С. 65-73.

31. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2009. № 4(55). 151 с.

32. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2015. №3. с. 83 – 85.

33. Кліпкова О. М. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2013. № 3. С.192-197.

34. Ключков А. М. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2011. № 8. С. 33-36.

35. Козак К. Р. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2015. № 2(17). С. 21-23.
36. Колот А. В. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2007. 342 с.
37. Кольбашенко Д. В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2010. № 2. С. 238-245.
38. Комаричина В. П. Оцінка рівня якості трудового життя. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки. 2007. Вип. 18. С. 368-377.
39. Лещенко Л. М. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2015.
40. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2014. №. 10. С. 136-138.
41. Письменна М. Л. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2016.
42. Плужніков В. А. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2007. № 5. С.150-156.
43. Польова Л .В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2015. №2
44. Рябоконь О. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. Фінанси України. 2010. № 6. С. 11–17.
45. Урманов Ф. Ш., Касімова А. Б. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2017. № 5 (81). С. 97-101.
46. Шостак І. С. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2014. №4 (165). С. 252-264.

47. Дмитренко Г. С., Шарапратова Е. М., Максименко Т. В. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2001. 320с.

48. Данюк В. М. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2009. №3. С.31-35.

49. Гунченко В. М. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 6 (1). С. 81-83.

50. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2014. № 2. С. 64-66.