

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Управління потребами працівників підприємства”

(за матеріалами ТОВ “Корфад”, м. Корюківка, Чернігівська обл.)

Студентки 5 курсу 23 групи
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми
“Управління бізнесом”
першого бакалаврського рівня

Якімової
Валерії Олегівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун
Марина Борисівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

озділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи управління потребами працівників підприємства.

1.1 Сутність, особливості та класифікація потреб працівників підприємства.

1.2 Методичні підходи щодо управління потребами працівників підприємства.

Розділ 2. Дослідження потреб працівників ТОВ «Корфад».

2.1 Профіль діяльності та аналіз потреб працівників підприємства.

2.2 Оцінка ефективності управління потребами працівників підприємства.

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління потребами працівників ТОВ «Корфад».

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Шевчун М.Б.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Якімова В.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Якімової Валерії Олегівни на тему «Управління потребами працівників підприємства» за матеріалами ТОВ «Корфад» виконана у відповідності до вимог щодо випускних робіт та виконувалась відповідно до встановлених термінів. У випускній кваліфікаційній роботі з застосуванням літературних джерел розглянуті основні питання теоретичних засад та методичних підходів до управління потребами працівників підприємства, визначено сутність та особливості механізму управління потребами працівників підприємства в сучасних умовах. В аналітичній частині роботи досліджено особливості процесу управління потребами працівників ТОВ «Корфад» та надана оцінка його ефективності, що дозволило запропонувати слушні заходи щодо удосконалення механізму управління потребами працівників даного підприємства. В цілому за змістом та оформленням ВКР відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ (підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____ (ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента __ Якімової В.О. _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М. _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління потребами працівників підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 33 сторінках основного тексту, в тому числі містить 3 таблиці, 6 рисунків та 1 схему. Список використаних джерел становить 31 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 1 додаток, розміщений на 1 сторінці.

Метою дослідження являється розробка шляхів підвищення ефективності управління потребами працівників підприємства ТОВ «Корфад».

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань, для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- Проведено теоретичний аналіз праць науковців, які вивчали дану проблематику, вивчення взаємозв'язку між потребами працівників та їх мотивацією до праці, вивчення методів визначення потреб працівників та шляхів застосування цих методів на практиці.
- Виконано діагностичне дослідження основних потреб працівників підприємства та проаналізовано ефективність управління цими потребами з боку керівництва ТОВ «Корфад».
- Розроблено шляхи підвищення ефективності управління потребами підприємства та способів задоволення потреб працівників.

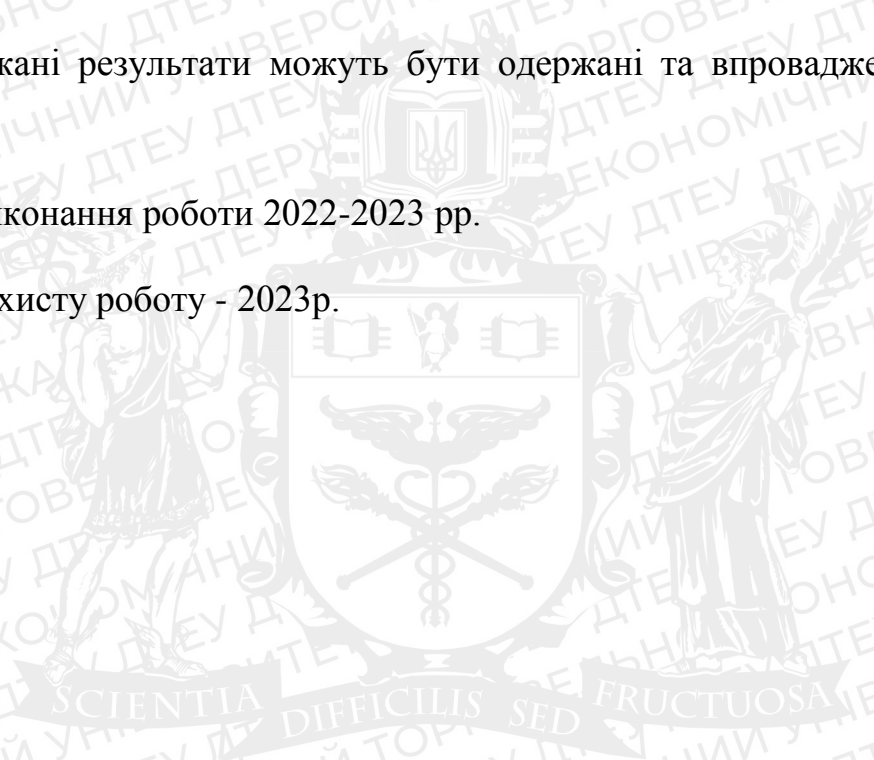
Об'єктом дослідження постає система управління потребами працівників економічного суб'єкта ТОВ «Корфад», яке зареєстроване в Чернігівській області, місті Корюківка.

Предметом дослідження є розроблення шляхів підвищення ефективності управління потребами працівників на підприємстві ТОВ «Корфад».

Одержані результати можуть бути одержані та впровадженні в ТОВ «Корфад».

Рік виконання роботи 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи - 2023р.



Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління потребами працівників підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Корфад», м.Корюківка, Чернігівської обл.)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління потребами працівників на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних та практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення управління потребами працівників підприємства.

Досліджено динаміку основних показників руху працівників на підприємстві протягом 2016-2022 років, з метою розроблення шляхів удосконалення системи управління потребами працівників підприємства.

Ключові слова: управління потребами, управління мотивацією, взаємозв'язок між задоволенням потреб та мотивацією.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of the needs of the company's employees»

(based on the materials LLC «KORFAD, Koriukivka»)

Final qualifying paper deals with the management of the needs of the company's employees. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and

practical proposals and recommendations to improve the process of managing the needs of the company's employees.

The dynamics of the main indicators of the movement of employees at the enterprise during 2016-2022 were studied, in order to develop ways to improve the system of managing the needs of the company's employees.

Keywords: needs management, management of motivation, the relationship between need satisfaction and motivation.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність, особливості та класифікація потреб працівників підприємства	5
1.2 Методичні підходи щодо управління потребами працівників підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ “КОРФАД”	16
2.1 Профіль діяльності та аналіз потреб працівників підприємства ...	16
2.2 Оцінка ефективності управління потребами працівників підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ “КОРФАД”	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Актуальність теми. Управління потребами працівників підприємства важлива складова управління підприємством. Саме працівники – це основний ресурс, від якого залежить конкурентоспроможність на ринку збуту товарів, якість виготовлених товарів та якість обслуговування, що прямим чином впливає на прибутковість підприємства та його репутацію. Тому важливо вміти правильно розставляти пріоритети в управлінні потребами і вміти задовольняти потреби своїх працівників підвищуючи цим мотивацію до продуктивності праці, не витрачаючи при цьому зайвих матеріальних ресурсів. Із сучасних вчених проблематику потреб та мотивації працівників на підприємстві вивчали в своїх працях: І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, В. Пилипенко.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад управління потребами працівників підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління потребами працівників підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, особливості та класифікація потреб працівників підприємства;
- проаналізувати методичні підходи щодо управління потребами працівників підприємства;
- провести дослідження потреб працівників ТОВ «Корфад»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління потребами працівників ТОВ «Корфад».

Об'єктом дослідження є процес управління потребами працівників ТОВ «Корфад».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління потребами працівників ТОВ «Корфад».

Методи дослідження - це комплекс теоретичних, емпіричних, статистичних методів, серед яких: теоретичний аналіз та систематизація наукових даних з проблеми; метод спостереження, метод анкетування; статистичні методи обробки результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження – це фінансова та операційна звітності досліджуваного підприємства, інформаційні ресурси Internet, праці вітчизняних та іноземних науковців, серед яких: Василенко В.А., Ткаченко Т. І., Узун М.В., Шпекторенко І.В., Прокопенко О.В., Рогов В.Г., Джеймс МакГрет, Кожмінські А.К..

Структура роботи: вступ, три розділи, що становить 32 сторінки, в тому числі 5 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел становить 33 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота містить 1 додаток, розміщений на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, особливості та класифікація потреб працівників підприємства

Кожна людина від самого народження має певні потреби. У сучасній літературі термін «потреба» має кілька значень. Різні вчені трактували дане поняття по-різному (таблиця 1.1). Потреба в найзагальнішому розумінні - це стан людини, який виникає на основі протиріччя між наявним і необхідним і спонукає його до дій, спрямованих на усунення цього протиріччя. Вимоги поєднують дві складові: об'єктивну та суб'єктивну. Об'єктивна сторона потреб залежить від зовнішнього світу і властивостей організму людини, а суб'єктивна сторона визначається самою людиною.

Таблиця 1.1

Трактування визначення «Потреба» різними вченими [8]

Визначення	Вчений
Потреба – це необхідність, що набула специфічної форми відповідно до культурного рівня та особистості індивіда.	Ф. Котлер
Потреба – це нестача будь-чого, її неможливо виміряти, а лише оцінити за поведінкою людини.	М. Мескон
Потреба – це активне прагнення індивіда до досягнення умов життя, що забезпечують добробут і гармонійний розвиток особистості.	К. Левін

Потреби поділяються на першочергові (інакше кажучи фізіологічні) - потреби в їжі, воді, сні, подиху, а також сексуальні потреби та другорядні (психологічні) - потреби у визнанні, успіху, повазі, владі, соціальної самовизначеності, самореалізації. Ці потреби залежать від того, в якому оточенні зростала людина як особистість, розуміння цих потреб приходить з віком та досвідом [30].

Ще у 1943 році Абрахам Маслоу створив ієрархію потреб (рис. 1.1), яка стала еталоном. Він поділив потреби людини на дві великі групи: базисні (в їжі, одязі, теплі, безпеці, позитивній самооцінці тощо) і похідні, чи метапотреби (у справедливості, добробуті, порядку тощо). Згідно з теорією А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші – вторинними [17].

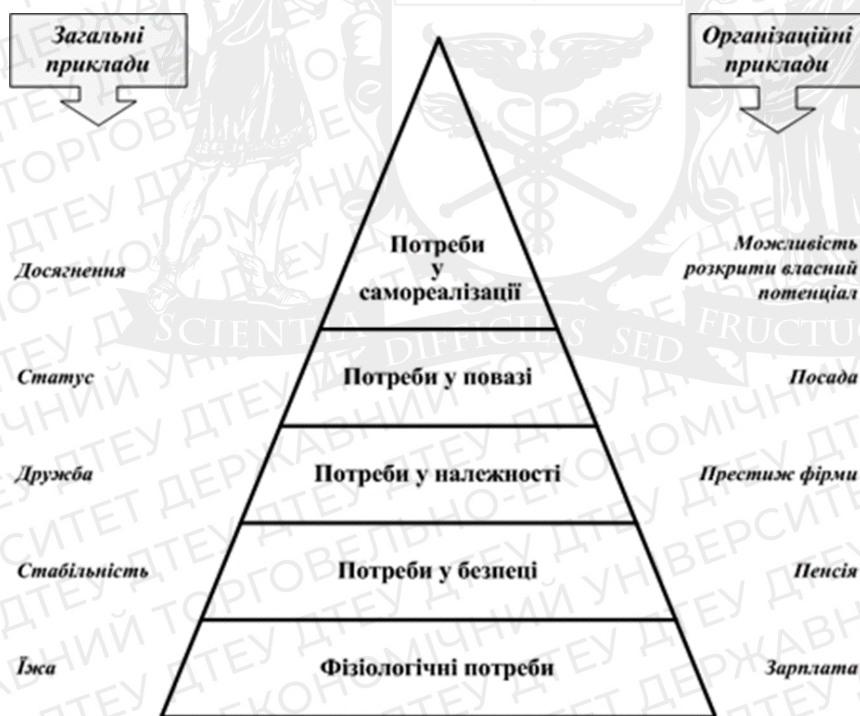


Рис. 1.1. Ієрархія потреб за Маслоу [28].

Головне в теорії Маслоу - це не стільки ранжирування потреб, скільки пояснення їхнього руху. Потреби кожного наступного рівня стають актуальними лише після того, як будуть задоволені попередні. Фізіологічні потреби домінують доти, доки їх не задоволено принаймні на мінімальному рівні, а потім починають домінувати вищі потреби - соціальні і насамкінець -

духовні. Сила дії потреби залежить від ступеня її задоволення. Окрім того, інтенсивність потреби визначається її місцем у загальній ієрархії [9].

Відповідно до дослідження Пилипенко В.В., доцільно стверджувати, що згідно теорії Маслоу найвища потреба – потреба самовираження і росту людини як особистості – вона ніколи не може бути задоволена повністю, тому мотиваційний процес спрямований на людину через потреби безкінечний. Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які нагальні потреби рухають ними, і приймати рішення по їх задоволенню з метою підвищення ефективності роботи співробітників [19].

Ще одним вченим, який розглядав мотивацію людей через потреби, був Фредерік Герцберг. Він здійснив розподіл факторів праці на зовнішні та внутрішні (гігієнічні та мотивуючі). Зовнішні (гігієнічні) фактори стосовно роботи, або зовнішнє середовище, згідно з Ф. Герцбергом, усуває незадоволеність працею, забезпечує нормальні умови праці, задоволення заробітною платою, визначає міжособистісні відносини з начальниками, колегами та підлеглими, ступінь контролю за роботою. Внутрішні фактори носять мотиваційний характер, мають сильний вплив на поведінку людини та сприяють підвищенню продуктивності праці. До мотивуючих факторів відносять: успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за справу, що виконується, можливості творчого й ділового зростання [33, с.80].

У теорії потреб вченого М. Туган-Барановського їх виділено 5 груп:

1. фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні);
2. статеві (у намаганні сподобатися представнику протилежної статі);
3. симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження);
4. альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших);
5. практичні (у житлі, авто, грошах, тощо) [8].

За теорією К. Альдерфера ERG (existence, related-ness, growth) (рис. 1.2) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

1. потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами в безпеці);
2. комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
3. потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися).

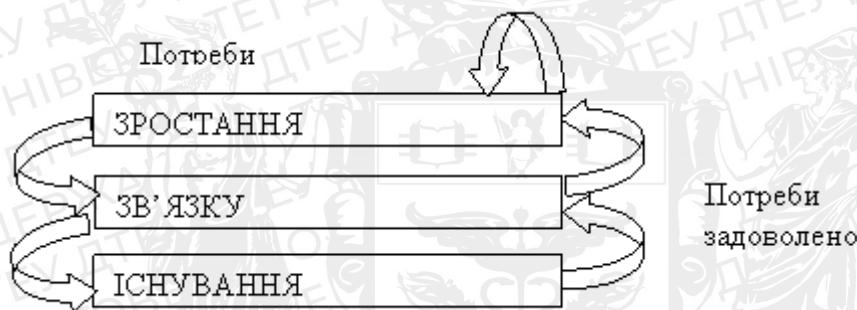


Рисунок 1.2. Ієрархія потреб за Альдерфера [18].

Ієрархія потреб К. Альдерфера, на відміну від теорії А. Маслоу, демонструє не тільки рух від потреб нижчого порядку до потреб вищого порядку, а й навпаки, показуючи, що мотивація потреб нижчого порядку посилюється через нездатність задовольнити вищі потреби. Існування прямого і зустрічного руху, пов'язаного із задоволенням потреб, створює ширші можливості для стимулювання роботи в організаціях [18].

Відповідно до теорії спільного менеджменту, активна участь співробітників у житті організації та спілкування з колегами підвищує задоволеність роботою, що, у свою чергу, дозволяє їм працювати краще та продуктивніше. Мета теорії полягає в тому, щоб підвищити задоволеність співробітників своєю роботою, досягнувши тим самим іншої мети - підвищення ефективності організаційних операцій. Теорія фокусується на задоволенні вторинних потреб працівників. Її застосування не потребує великих ресурсів, лише правильна організація роботи підлеглих [22].

Потреби розвивають у людей інтерес, а інтереси - мотиви, але не потрібно вважати, що те що мотивує одного робітника мотивуватиме іншого. Кожна людина унікальна і на кожного вплинуть різні методи мотивації для належного виконання тих чи інших дій.

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби [3, с. 217].

Мотивація у процесі трудової діяльності дає можливості: задовольнити потреби працівників у певних благах за допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

1. планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
2. здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
3. управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації) [13].

У залежності від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну [30].

Матеріальна мотивація - спрямована на прагнення до статку, більш високого рівня життя, комфорту. Звісно, є число людей, які ходять на роботу лише задля стабільної заробітної плати, але в своїй більшості, для людей мотиватором для яких є фінанси це прагнення комфорту в житті. Можливість жити в затишному будинку, їздити на роботу власною машиною, а не громадським транспортом, відпустку проводити із задоволенням десь на морі або в горах. Тому для таких людей буде стимулом висока заробітна плата, що може складатися зі ставки та відсотків за виконання планів по роботі [5].

Трудова мотивація - породжується, безпосередньо, самою роботою, поставленим робочим процесом, атмосферою на робочому місці, умовами праці. Для людей з цим типом мотивації характерно прагнути зручного робочого місця, точного графіку роботи, щоб робота приносила задоволення. Для людей із типом трудової мотивації важливою складовою є відносини з колегами на роботі, важливо почувати себе як вдома для якісного виконання роботи. Тому аби забезпечувати працівників в цій потребі, необхідно розвивати корпоративну культуру, влаштовувати тим-білдінги, корпоративні вечори для підняття товариського духу між робітниками. Також даний вид мотивації властивий людям, які зацікавлені працювати цілими днями, для яких кращий відпочинок це праця. Такі люди з радістю виконують поставлені завдання і щиро насолоджуються процесом роботи. Аби зацікавлювати таких людей необхідно надавати їм більш складні та запутані завдання. Якщо вони будуть надто простими, то скоріш за все такий працівник звільниться, щоб знайти собі роботу до душі [5].

Статусна мотивація - це внутрішня рушійна сила поведінки людини. Вона характерна для кар'єристів – стимулом яких є прагнення просунути по службовій драбині, участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [29,с.110]. Також цим видом мотивації керуються працівники, які прагнуть визнання та поваги. Для них найкращим буде створення дошки пошани або розробка певної рейтингової системи аби можна було відстежувати конкретні досягнення за виконання поставлених задач. Також даний вид мотивації керує людьми, які прагнуть саморозвитку. Для них важливо мати ресурс для самовдосконалення та пошуку нових знань та здібностей, тому аби мотивувати такого робітника керівництву важливо надавати йому можливість для розвитку аби зацікавленість в роботі не знижувалась. Також для самого підприємства вкладення в розвиток персоналу визначається економічною доцільністю, адже якісно навчені працівники стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства [5].

Потреба – це головна категорія в механізмі мотивації, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також призводить до початку циклу.

На мотивацію персоналу також впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, ці фактори представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу[32]

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Підтримуючі фактори</i>	<i>Зовнішні фактори</i>	
-наявність уподобань; -особисті здібності; -хобі.	-гроші; -умови (спосіб управління); -інструменти для праці; -безпека, надійність; -задоволення працею.	-визнання; -кар'єрний ріст; -відповідна робота; -надані впровадження.	-неповага керівництва; -організаційний хаос; -непорозуміння в колективі та з керівництвом; -нестача відповідальності та вповноважень на роботі.

Зважаючи, що, нажаль, ми живемо у воєнний час, не можна не звертати увагу на потребу робітників у безпеці. Керівництво має забезпечити дотримання правил поведінки під час повітряних тривог. Необхідно розробити інструкцію евакуації працівників до укриття. Забезпечити наявність в укритті запасу води, їжі та санітарних умов (хоча б наявність

туалету). Адже зараз найголовніше для людей це безпека. Тільки почувавши себе у безпеці людина буде налаштована на виконання робочих завдань.

1.2 Методичні підходи щодо управління потребами працівників підприємства

Конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, залежить від робітників, які там працюють. Саме вони мають відповідально виконувати свою роботу, аби до споживача доходив якісний товар і він хотів би знову придбати саме цю продукцію, саме з цього підприємства. В свою чергу, якісна робота працівників залежить від умов в яких вони працюють та від рівня задоволення їх потреб. Щоб вдало управляти потребами працівників на підприємстві, необхідно розуміти людей, бачити, чого саме вони потребують, розуміти, який вид мотивації необхідно застосувати для того чи іншого робітника.

Та нажаль, просто подивившись на людину, дуже важко проаналізувати її потреби та цінності. Тому доцільно підібрати для підприємства найбільш оптимальний метод виявлення потреб працівників. Це може бути інтерв'ювання, анкетування або тестування.

Інтерв'ювання – це найпростіший та один з найдієвіших способів отримання інформації про потреби працівників компанії. Простими словами, це усна розмова безпосередньо між керівником підприємства та працівником. Щоб все пройшло вдало, важливо щоб була довірлива атмосфера спілкування. В кінці ж розмови, треба зазначити точні терміни покращення мотиваційного середовища для самого працівника або ж його підрозділу. Мінусом цього методу є велика затратність часу, адже дуже важко проговорити всі важливі моменти в роботі й закрити всі болі з кожним робітником, якщо це велике підприємство.

Анкетування – це процес опитування співробітників, за допомогою спеціально розроблено бланку-анкети. Щоб зібрана інформація була максимально достовірною кількість питань має варіюватися від 7 до 15.

Типи питань, які використовуються при складанні анкети:

- Відкриті – питання, які передбачають, з боку респондента, розгорнуту відповідь.
- Закриті – припускають конкретну відповідь на питання «так» або «ні».
- Альтернативні – респондент сам відповідає на питання, не використовуючи підказок.

Перевага цього методу - це можливість швидко зібрати велику кількість інформації, а недолік полягає в тому, що ця інформація є поверхневою, тому краще цей метод використовувати комплексно з іншими. Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати ті, що орієнтовані на проведення анкетування:

- «Аналіз карти мотиваторів»,
- «Вивчення заохочень»,
- «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця»,
- «Рівень лояльності»,
- «Аналіз причин звільнень»,
- «Анкету вивчення задоволеності працею»,
- «Вивчення мотивації» [11].

Тестування – це перелік питань з різними варіантами відповідей. Кожен варіант відповіді може відповідати певному балу і в кінці тесту за шкалою можна оцінити які є потреби у працівника. Тестування проводиться при наявності поруч людини, яка зможе допомогти роз'яснити питання, якщо це буде необхідно. А також має обмеження в часі [5].

Використовуються також різні методи дослідження для оцінки мотивації та емоційного рівня працівників, методи діагностики особистості, готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій та ін., тести для

оцінки вираженості трудової мотивації, мотивації Герчикова, мотивації організаційної поведінки, спрямованості уваги та інші експрес-опитування [16, с.19].

Ці методи допоможуть керівництву підприємства з'ясувати потреби працівників та віднайти вірні підходи до їх задоволення.

На практиці, втілення системи задоволення потреб працівників, обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів:

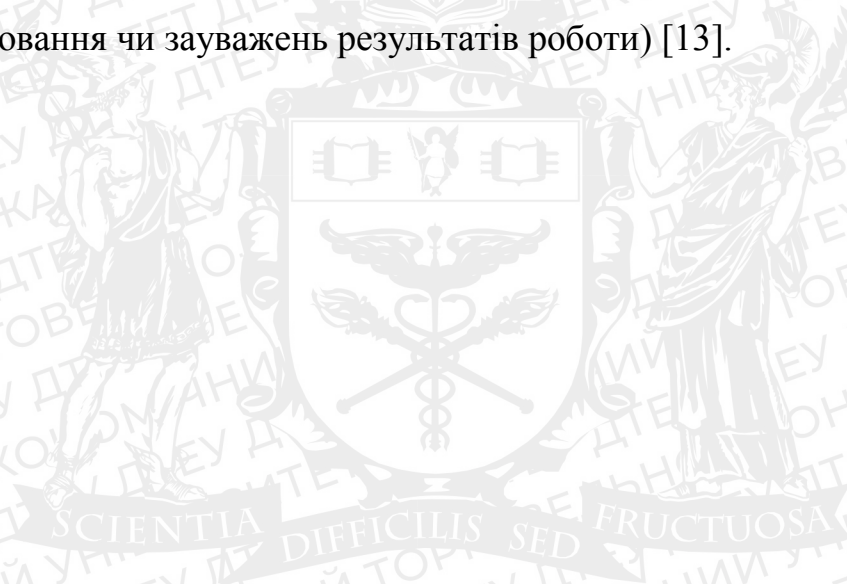
1. економічних (прямих) – заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;
2. економічних (непрямих) – пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;
3. адміністративних – гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;
4. організаційно-виробничих – охорона праці; покращання умов праці; збагачення праці; програми підвищення якості праці;
5. морально-психологічних – подяки; оголошення та повідомлення досягнень; участь у системі оцінки результатів праці; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;
6. соціальних (не грошових) – просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника [25, с.47].

Для реалізації прямих економічних методів кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

- складові заробітної плати,
- принципи формування окремих складових,

- форми зарплати,
- тарифікатори і таблиці зарплати [1, с. 65].

Існує безліч елементів мотивуючого характеру, які не пов'язані з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть стати такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як делегування роботи, її розширення, групові форми організації. Участь персоналу в управлінні може також наносити мотивуючий (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) [13].



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КОРФАД»

2.1 Профіль діяльності та аналіз потреб працівників підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корфад» (найменування іноземною мовою LIMITED LIABILITY COMPANY «KORFAD») зареєстроване 26.01.2016 за юридичною адресою Україна, 15300, Чернігівська область, Корюківський район, місто Корюківка, провулок Вокзальний, будинок 13. Це підприємство засновниками якого є: Мисник Олександр Миколайович, Мисник Лідія Сергіївна, Мисник Микола Володимирович. Безпосередній вплив на управління фабрикою здійснює генеральний директор.



Підприємство займається виготовленням збірних, щитових міжкімнатних дверей та погонажних виробів з використанням італійського захисно-декоративного покриття «SINCROLAM». Дане підприємство має сертифікати якості ISO 9001, саме тому можна стверджувати, що вироблена продукція надійна і довговічна.

Мета фабрики - зробити життя своїх клієнтів красивим, комфортним і безтурботним, пропонуючи їм індивідуальні товари за доступними цінами і забезпечуючи високий рівень обслуговування.

На підприємстві застосовуються сучасні форми та методи управління та організації діяльності, воно має чітко сформульовані стратегічні цілі та використовує ефективні механізми їх досягнення, в тому числі фінанси.

Організаційна структура підприємства - лінійно ієрархічна, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки (представлено в рис. 2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Корфад»

Виробничі приміщення займають площу – 25 000 квадратних метрів. Підприємство налічує більше 10 виробничих цехів (від обробки кругляка до збору і пакування самих дверей). Завдяки великій кількості виробничих процесів - підприємство працевлаштувало 420 людей, що досить вагомо для містечка з населенням у 13 100 осіб (за даними березня 2022р) [27].

ТОВ “Корфад” оснащено сучасним обладнанням та користується передовими технологіями по виготовленню дверей. Розмір статутного капіталу складає 10 000 000 грн..

Якщо звернути увагу на показники фінансової звітності (таблиця 2.1), то можна стверджувати, що підприємство успішно розвивалося у своїй ніші, незважаючи на наявність проблем в управлінні потребами. Це пов’язано з тим, що хоча на підприємстві і не достатньо розвинена система мотивації праці робітників і підвищення продуктивності на виробництві, але, все ж таки, через відсутність в місті достатньої кількості робочих місць, люди тримаються за свою роботу та намагаються виконувати її якісно.

Таблиця 2.1

Показники фінансової звітності ТОВ «Корфад»

	2017	2018	2019	2020
Дохід, грн	70 457 600	99 909 700	154 566 700	172 922 900
Чистий прибуток, грн	2 390 800	3 560 000	5 440 000	7 235 000
Активи, грн	20 493 400	33 391 200	45 756 200	58 254 400

Від початку своєї діяльності у 2016 році і до цього часу підприємство зросло і продовжує активно розвиватися. Будуються нові виробничі приміщення, закуповується нове обладнання, зростає кількість робітників.

Фабрика активно виводить свою продукцію на європейські ринки, а також почала співпрацювати з США, приймає оптові замовлення на двері від забудовників, а також готова виконувати замовлення з виготовлення нестандартних дверей по індивідуальним розмірам. Модельний ряд нараховує 25 колекцій в 2700 варіаціях дверних полотен. Є двері преміум сегменту, а також більш бюджетні варіанти. Виробники подбали про те, щоб якісні двері могли придбати люди з різною фінансовою можливістю.

На підприємстві встановлено чіткий робочий графік, якого всі обов'язково дотримуються. Є обідня перерва в 30 хвилин, а також 15-хвилинні coffe breaks після кожних двох-трьох годин роботи. Людей заохочують залишатися працювати на цьому підприємстві, шляхом постійного перегляду ставки заробітної плати і її підвищення за вислугу років (звісно, з початком повномасштабної війни в Україні, через підвищення цін на матеріали, матеріальна мотивація зменшила свої обсяги). Також для людей, які бажають заробити більше коштів - організовують додаткові години роботи, які відповідно винагороджуються додатковою оплатою праці, це мотивує людей на роботу, що дозволяє підприємству виконувати більші обсяги замовлень і відправляти все часно своїм клієнтам. Саме завдяки

цьому, підприємство позиціонує себе як відповідального виробника дверей. Замовники знають, що замовивши на цьому підприємстві товар – отримають все вчасно.

Матеріальна мотивація – це важливий елемент стимулювання продуктивності роботи на підприємстві. Особливо в часи, коли від рівня заробітної плати залежить комфортне життя людей. На підприємстві ТОВ «Корфад» середній рівень заробітної плати становить 8 540 грн., заробітна плата залежить від кількості робочих годин та виконуваної працівником роботи.

Розподіл працівників ТОВ «Корфад» за рівнем заробітної плати наведено в круговій діаграмі на рисунку 2.2.

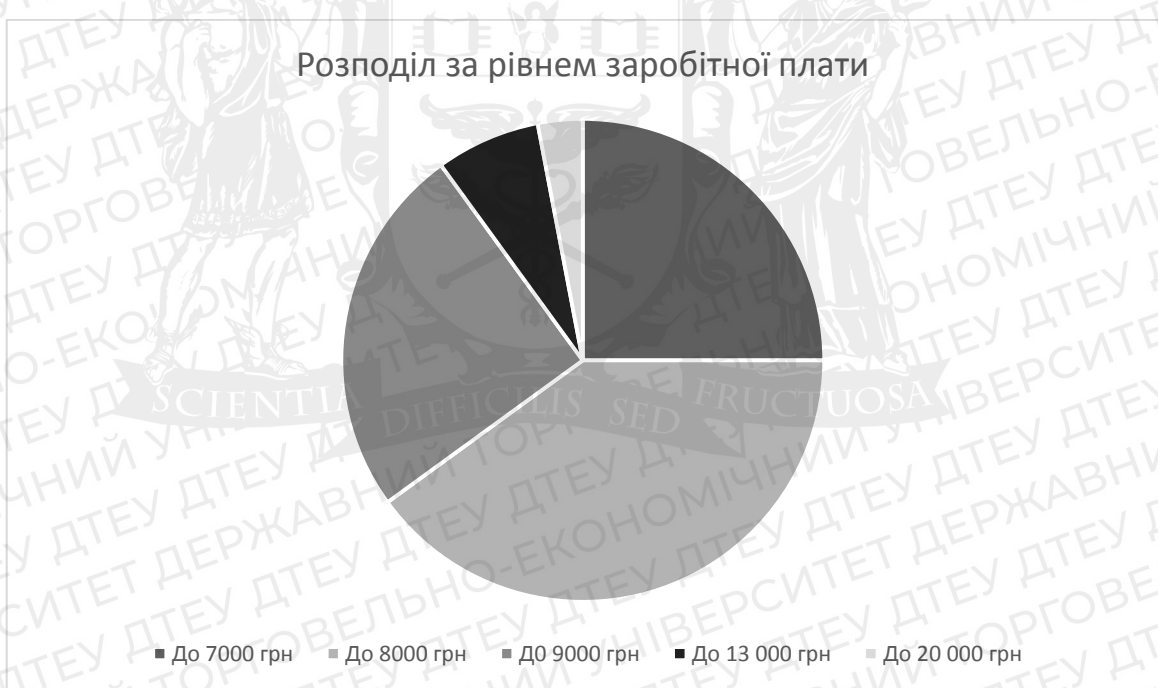


Рис. 2.2. Розподіл за рівнем заробітної плати працівників на ТОВ «Корфад»

Керівництво фабрики забезпечило комфортними умовами своїх робітників: є роздягальні - окремо чоловічі і жіночі; також є місце відпочинку; місце прийому їжі, де стоять мікрохвильова піч, а також електрочайник. На території підприємства облаштовано вбиральні (щоправда в недостатній кількості і розташовані вони на вулиці).

Всі працівники підприємства офіційно працевлаштовані, при влаштуванні на роботу проходять оплачуване стажування, що впливає на

зацікавленість працювати саме на цьому підприємстві. Підприємство задовільняє своїх працівників у потребі отримувати соціальні гарантії працювавши на даній фабриці. Кожен працівник має право піти на оплачувану лікарняну відпустку, а також розроблений графік щорічних відпусток, таким чином, щоб це не впливало негативно на робочий процес, а також щоб кожен із працівників міг обрати зручну для себе дату.

На підприємстві влаштовано на роботу 420 людей (станом на кінець 2021 року), з них 258 чоловіків та 162 жінки (процентне співвідношення представлено на діаграмі рисунка 2.3). Чоловіки, в своїй більшості, виконують фізично важку роботу (обробка деревини, виготовлення дверей та інші), жінки ж переважно працюють або на посадах менеджерів, або на легких роботах виробничої ділянки.

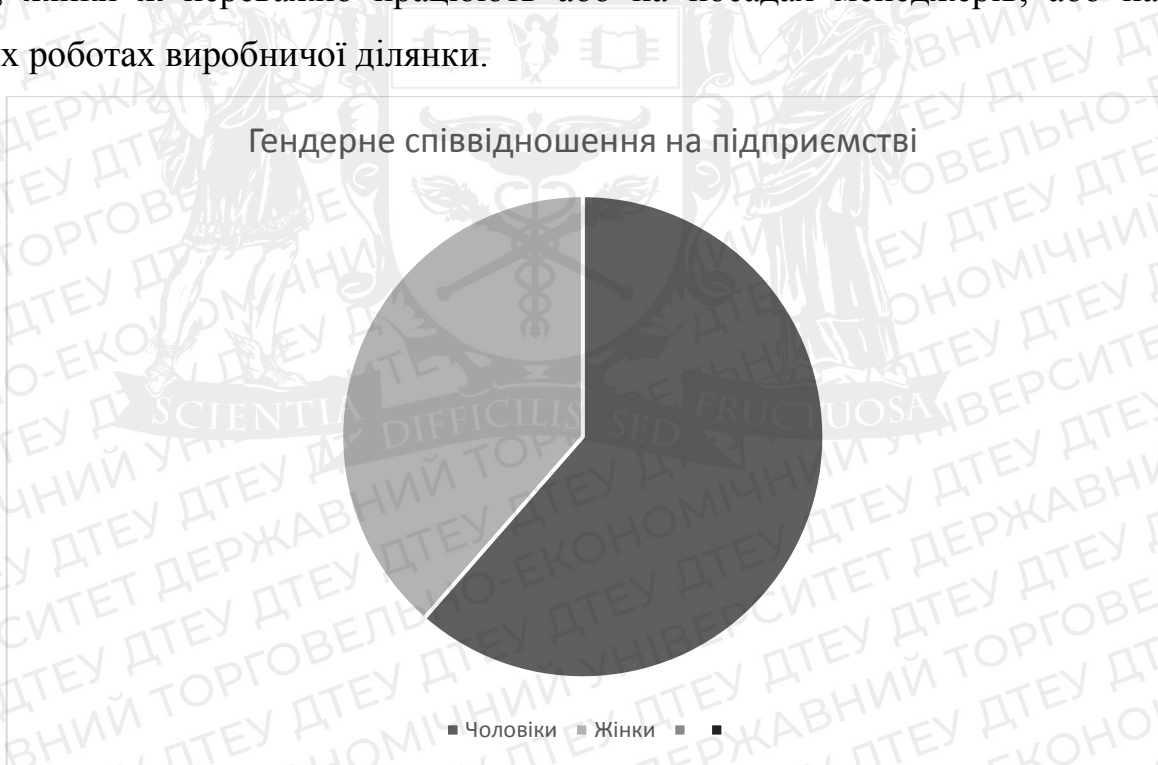


Рис. 2.3. Гендерне співвідношення на ТОВ «Корфад»

Важливою умовою успішної роботи підприємства є постійний склад робочих кадрів. Склад робітників підприємства змінюється (хтось звільняється, а хтось влаштовується), що характеризується коефіцієнтами обороту. Для їх аналізу використовують облікові дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Рух робочих кадрів на ТОВ «Корфад»

Показники	2016р	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р
Списковий склад робітників на початок року	60 осіб	65 осіб	105 осіб	134 особи	217 осіб	324 особи
Робітники, які влаштувались на роботу за рік	10 осіб	50 осіб	37 осіб	95 осіб	125 осіб	104 особи
Робітники, які звільнились протягом року, в тому числі:	5 осіб	10 осіб	8 осіб	12 осіб	18 осіб	8 осіб
На навчання, в армію, на пенсію	1	3	0	2	4	4
за власним бажанням	4	7	8	10	14	4
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0
Робітники за списком на	65 осіб	105 осіб	134 особи	217 осіб	324 особи	420 осіб

кінець року					
-------------	--	--	--	--	--

Для наглядності приросту працівників від початку своєї діяльності до кінця 2021 року побудуємо графік, який зображено на рисунку 2.4, на якому видно що за ці роки підприємство активно розвивалося і нарощувало виробничі потужності.

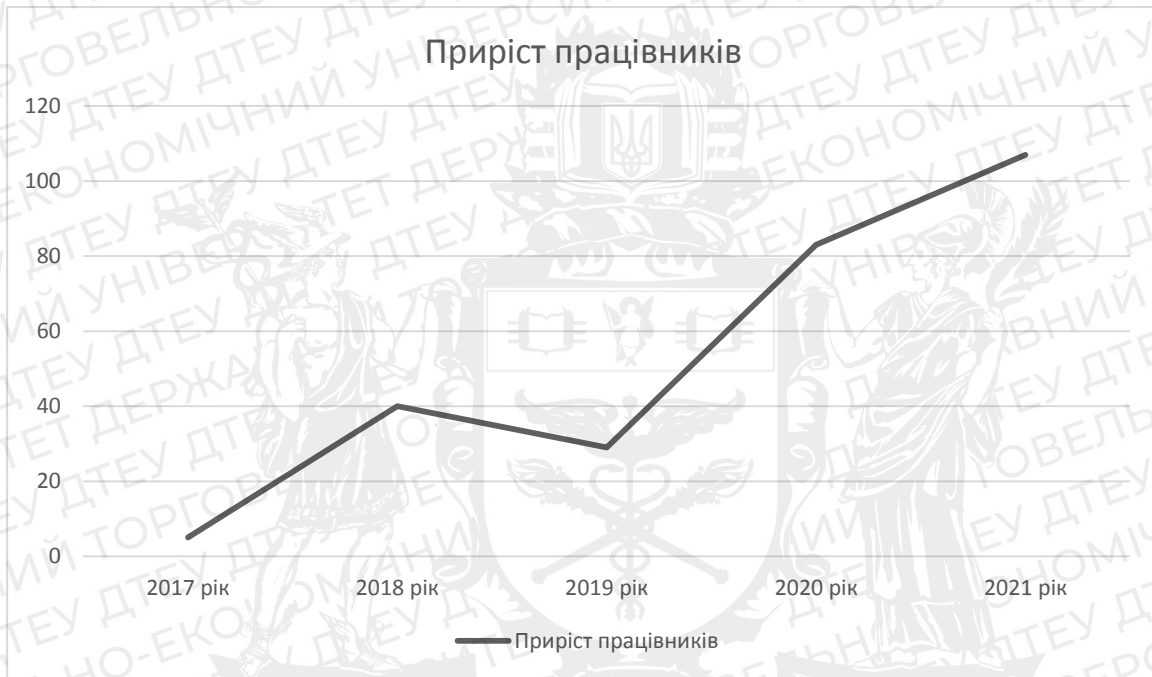


Рис. 2.4. Приріст працівників ТОВ «Корфад»

Рух робочих кадрів характеризується такими коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт обороту найму визначається як відношення кількості всіх прийнятих робітників до середньспискової кількості. Визначимо цей коефіцієнт для нашого підприємства за 2021 рік:

$$k_n = \frac{104}{324} = 0,321$$

2. Коефіцієнт обороту звільнень визначається як відношення звільнених робітників до середньспискової їх кількості. За 2019 рік він становить:

$$k_n = \frac{8}{324} = 0,020$$

3. Коефіцієнт загального обороту визначається як відношення прийнятих і звільнених до середньспискової кількості робітників. Загальний оборот за звітний 2019 рік становить:

$$k_n = \frac{104 + 8}{324} = 0,346$$

4. Коефіцієнт плинності робочої сили визначається відношенням робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньспискової кількості. Він становить:

$$k_n = \frac{4}{324} = 0,012$$

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму більше, ніж коефіцієнт обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів на підприємстві невисока. Проаналізувавши причини звільнення працівників, можна стверджувати, що при звільненні людьми, в основному, рухають особисті мотиви.

Управління потребами та мотивацією на підприємстві здійснює гендиректор, який підписує накази на преміювання. Необхідні дані йому надають начальники кожного з відділів.

Підприємство має на своїй території як виробничі приміщення, так і офісні, що дозволяє швидко комунікувати працівникам різних відділів, забезпечуючи належний нагляд за якістю виготовлення продукції і прискорене реагування на виявлені проблеми у виробництві та потреби працівників.

Підприємство цінує своїх співробітників, тому в разі потреби і спираючись на свої можливості намагається допомогти своїм працівникам у тяжких життєвих обставинах. Відчувається і матеріальна підтримка, і моральна. Для прикладу, коли у когось із робітників помирає близька людина або тяжко хворіє, організуються збори коштів, щоб допомогти людям, а також надається можливість взяти відпустку із збереженням робочого місця,

для відновлення морального стану співробітника. Все це позитивно впливає на відношення працівників до своєї роботи та підвищення продуктивності праці.

Для аналізу потреб працівників підприємства було проведено анкетування (посилання на нього знаходиться в додатках), в якому взяло участь 100 працівників. Респондентам було запропоновано оцінити в балах від 1 до 3 кожне із питань, де 3 це повне задоволення або так, 2 – важко відповісти, 1-ні.



Рис. 2.5. Рівень задоволеності працівників ТОВ «Корфад»

За результатами анкетування (представлені на рисунку 2.5), було виявлено, що працівникам не вистачає:

- сприятливого психологічного клімату, що виражається в напружених відносинах між колегами на робочих місцях;
- шанобливого спілкування (дотримання субординації та ввічливого спілкування між працівниками);
- визнання керівництвом заслуг та досягнень своїх підлеглих (що необхідно для підвищення мотивації до виконання робочих завдань);
- підвищення комфорту на роботі (установлення кондиціонерів для регулювання температури залежно від пори року, наявність якісних

захисних елементів одягу для робітників цеху, наявність буфету або їдальні або хоча б дообладнання місць для прийому їжі холодильником, збільшення часу для обідньої перерви, додаткового розміщення вбиралень у приміщеннях цехів (по-перше, працівникам було б більш зручно, по-друге, скоротило б витрати часу на шлях до туалету));

- довіри з боку керівництва і прислухання до ідей співробітників;
- розуміння того, які кроки варто робити задля кар'єрного зростання.

Варто зазначити, що в залежності від займаної посади у працівників виникають різні потреби. Працівники цеху, у своїй більшості, потребують безпеки на робочому місці, що легко задовільнити закупивши спеціалізований одяг та підвищення заробітної плати. Для них головним стимулом є матеріальна мотивація і задоволення всіх потреб пов'язаних з грошима. А якщо говорити про менеджерів, то їм бракує професійного розвитку, отримання нових навичок та знань, забезпечення роботою враховуючи досвід та вміння.

2.2 Оцінка ефективності управління потребами працівників підприємства

Фабрика позиціонує себе, як клієнтоорієнтоване підприємство, обіцяє своїм споживачам високі стандарти обслуговування та відмінну якість продукції, тому саме від працівників залежить конкурентоспроможність на ринку збуту товарів виробництва. Дуже важливим аспектом є надання відчуття працівникам персональної відповідальності за успіх компанії, причому це відноситься як до найнижчої ланки робітників, так і до топ менеджерів компанії. Бо як відомо продукція не може бути якісною, якщо хоч одна ланка на підприємстві буде безвідповідально відноситись до виконання поставлених задач, але також не потрібно забувати про забезпечення потреб своїх робітників, аби вони з задоволенням ходили на

роботу і у них був стимул виконувати якісно свою роботу. Адже як відомо саме стимул – це зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина [23].

Анкетування допомогло, окрім виявлення потреб, визначити рівень задоволеності роботою працівниками підприємства. З максимальних 51 бала по рівню задоволеності роботою, підприємству вдалося набрати 36.82 балів (Докладніше в таблиці 2.3). Це досить низький рівень, що вказує на низку проблем у управлінні потребами. А саме:

- керівництво не достатньо уваги звертає на потреби своїх працівників;
- немає моніторингового контролю на постійній основі за потребами працівників (не розроблено анкети, опитування);
- не розроблено шляхів кар'єрного росту та не доведено до відомості всіх працівників, які саме дії можуть призвести до руху по службовим сходам;
- слабка корпоративна культура (що уповільнює посилення духу об'єднання на підприємстві, а отже негативно впливає на психологічний клімат та взаємовідносини між колегами);
- керівництво не достатньо довіряє своїм підлеглим і не прислухається до їх думок (це негативно впливає на бажання у людей розвиватися у своїй справі, вони починають тоді просто ходити на роботу аби отримати свою заробітну плату).

Таблиця 2.3

**Рівень задоволеності роботою працівників ТОВ «Корфад»
(за результатами анкетування)**

<i>Потреба</i>	Середній рівень задоволеності (Максимально 3 бали)
Сприятливий психологічний клімат	1.67
Шанобливе спілкування на роботі	2.33
Визнання досягнень і заслуг	1.83

Комфортність робочого місця	2.33
Комфортність температури на роботі	2.00
Забезпеченість необхідними речами для роботи	2.33
Зрозумілість формування зарплати	2.50

Задоволеність рівнем зарплати	2.00
Цікавість виконуваної роботи	2.17
Чи сприяє робота саморозвитку	2.00
Відчуття гордості за виконання роботи	2.33
Надання підприємством можливостей для професійного розвитку	2.17
Надання підприємством можливостей стажування по інших ділянках робіт	2.83
Втілення пропозицій працівників щодо поліпшення виробництва	2.00
Прозорість кар'єрного зростання на підприємстві	2.50
Чи є розроблені плани кар'єрного зросту для окремих працівників	1.83
Зрозумілість того, що потрібно робити для отримання іншої посади	2.00
Разом	36.82

Продовження таблиці 2.3

Найголовніші потреби працівників ТОВ «Корфад», це матеріальне заохочення, поліпшення психологічного клімату та можливість професійного розвитку. Керівництву вдається частково, але в недостатній кількості задовольнити своїх підлеглих:

- В воєнний час підприємство має обмежені ресурси для повноцінного матеріального стимулювання праці, адже скоротилися об'єми продажів, а отже і виробництва. Саме через це, з'явилося більше невдоволення рівнем заробітної плати.
- Нажаль, керівництво не вважає поліпшення психологічного клімату на підприємстві важливим чинником, який впливатиме на продуктивність праці, тому ця потреба залишається постійно відкритою.
- Так як місто, в якому розміщується дане підприємство маленьке, відчувається брак компетентних робітників. Задля вирішення цього питання керівництво пропонує відповідальним співробітникам проходження курсів для підвищення кваліфікації аби мати людські кадри, які змогли б грамотно керувати процесом виробництва на своїх робочих ділянках. Також підвищення кваліфікації пропонується і заохочується підвищенням заробітної плати робітникам виробництва, аби вони отримували розряди столярів і дізнавалися всі нюанси роботи, отримуючи нові знання, а також за допомогою використання отриманих знань і вмінь, виробляли більш якісний продукт, який би проявляв свою конкурентоспроможність на ринку товарів.

Та якщо, грамотно налаштувати управління потребами працівників підприємства, віднайти мотивуючі чинники для кожного відділу і розробити плани по задоволенню потреб працівників, можна підвищити задоволеність своєю роботою працівників, продуктивність праці на підприємстві та зростання виробничих потужностей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТРЕБАМИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «КОРФАД»



При здійсненні якісного управління потребами працівників підприємства можна досягти вагомих результатів у його розвитку. Керівництво ТОВ «Корфад» частково задовольняє потреби своїх підлеглих, та є певний ряд проблем в управлінні. Тому варто звернути на них увагу і тоді вдасться досягти ще більших результатів. Постановка нових цілей – це рушійна сила, яка надає стимул для постійного розвитку і покращення результатів на міжнародних ринках збуту, залучення до співпраці нових товариств, відкриття нових філіалів свого підприємства в інших містах, а також країнах; і все це починається із вдалого управління людськими потребами.

Кожен власник бізнесу, бажає бачити біля себе найкращих працівників, звичайно, керівник ТОВ “Корфад” не виняток. Директор підприємства намагається зібрати біля себе відповідальних і зацікавлених у роботі працівників постійно заохочуючи їх до виконання тієї чи іншої роботи матеріальними бонусами, але все ж таки бувають і винятки, коли для прикладу, працівник, який влаштовується на роботу не відповідає певним очікуванням та не викликає повної довіри. Його на цьому підприємстві не звільняють, а надають можливість працювати різноробочим при цьому

економлять на виплатах йому заробітної плати. Та це в кінцевому випадку негативно впливає на результат роботи всього колективу ділянки, на якій працює та людина. Тому набагато краще, дотримуючись всіх формальностей, звільнити такого працівника і на його місце найняти людину до дій якої буде довіра, це підвищить ефективність виконання поставлених задач. Також важливо давати своїм робітникам, але в разі довіри до них, можливість самому віднайти шлях до вирішення поставленої задачі, а не лише по готовим інструкціям. Чому? Все дуже просто, коли працівники відчують довіру до себе від керівника підприємства, то скеровують всю свою енергію на виконання поставленого завдання і можуть віднайти більш доречніші ідеї для досягнення вищого результату ніж за допомогою покрокової інструкції. Також це допоможе оптимізувати час керівнику компанії. Ну і звичайно, за використання у роботі ідей і пропозицій робітника, варто його винагороджувати за винахідливість, закриваючи його потреби, якщо це потреба визнання, то це може бути розміщення на дошці пошани. Якщо дозволити людям вносити свої ідеї до процесу роботи, вони будуть більше відчувати себе відповідальними за кінцевий результат і будуть себе самомотивувати.

Як сказав Фредерік Герцберг: “Джерелами справжньої мотивації є досягнення, особистий розвиток, задоволення від роботи та визнання.”. Саме тому керівнику компанії треба більше дізнаватися про своїх співробітників, про їхні вподобання, антипатії та амбіції. Звичайно, враховуючи, що на підприємстві працює більше 400 осіб – це фізично неможливо. Тому для оптимізації цього процесу, необхідно створити певне опитування чи тестування та доручити цю роботу, пізнання про внутрішні рушії мотивації робітників, своїм наближеним керівникам підрозділів, які зможуть зібрати необхідну інформацію та в подальшому оптимізувати процес задоволення потреб та мотивування працівників підприємства.

Керівнику підприємства, варто забезпечити більш оптимізований спосіб просування по кар’єрним сходинкам зацікавлених в цьому людей.

Можна створити певну базу, в якій відобразатиметься інформація про навички, професійні досягнення, успішно втілені ідеї, які активно використовують у виробництві. Щоб сортування анкет здійснювалося за певним рейтингом, а також повідомити в подальшому про таку систему своїх співробітників, щоб кожен знав про можливість отримати кращу посаду та про кроки, які необхідно виконати для цього.

Досить вагомим фактором, який позитивно впливатиме на результативність виробництва, є підвищення духу корпоративної культури. Необхідно доносити до своїх працівників, якою є мета підприємства, які цінності і бачення на діяльність підприємства є у керівника, та які цінності хочуть бачити директора підприємства у своїх робітників. Варто влаштувати корпоративні заходи для зміцнення дружніх відносин між співробітниками. Будувати колектив таким чином, щоб погляди на життя і ціннісні принципи у людей між собою співпадали. Це призведе до поліпшення психологічного клімату на роботі. А також дозволить людям якісніше виконувати свою роботу, та в разі необхідності виручати своїх колег, а це означає, що не буде простоїв, а процес виробництва буде безперебійним. Адже при дружній атмосфері між колегами завжди значно простіше досягати вагомих результатів у діяльності.

Якщо говорити про створення комфортних умов для праці, то варто зауважити, що працівники підприємства потребують їх поліпшення. Варто установити кондиціонери для нормалізування температури повітря у виробничих приміщеннях. Необхідно облаштувати вбиральню для робітників у приміщенні, а не на вулиці. Також варто було б подумати про розташування душових кімнат у роздягальнях, аби робітники мали змогу не тільки переодягнутися після зміни у чисті речі, але й прийняти душ (аби добиратися додому після роботи чистими). Адже виготовлення дверей це доволі брудний процес, звертаючи увагу на те, що летить пил від деревини. Також на території підприємства, можна розмістити буфет, або їдальню: по-

перше - це створить додаткові робочі місця, а по-друге – задовільнить потребу працівників у здоровому харчуванні.

Кожна людина, виконуючи певну роботу, потребує знати, що це не даремно, що ця робота важлива для всієї компанії. Тому керівництву підприємства, а також менеджерам важливо говорити своїм підлеглим за важливість їхнього внеску у розвиток компанії. А також говорити чому потрібно робити саме так і якого результату всі очікують. Коли людина знає якого результату всі очікують, то докладе максимум зусиль щоб виконати і перевиконати план, за умови, що в кінцевому результаті її робота буде помічена. Тому варто не забувати висловлювати вдячність своїм підлеглим за виконання їхньої роботи якісно і результативно.

Кожен працівник підприємства потребує щоб його чули. Щоб задовільнити цю потребу можна започаткувати раз в квартал менеджерам та іншим вищим ланкам управління виходити із кабінетів та проходитись серед своїх підлеглих, розмовляти з ними, питати як на практиці використовуються ті чи інші нововведення, чи зручно це для робочого процесу. Можливо у робітників є власні ідеї, як оптимізувати роботу і це буде дійсно робоча система. Адже як казала Розабет Мосс: “Найкращі ідеї народжуються не у великих кабінетах!”.

Так як зараз дуже важкі часи, моральний стан людей часто пригнічений, через постійний стрес та переживання. Це негативно впливає на продуктивність праці. Тому для вирішення даного питання, варто було б запрошувати на підприємство психолога і влаштовувати раз в тиждень посиденьки з чаєм та печивом. Говорити з працівниками про те що їх бентежить і допомогти впоратись із стресом разом із спеціалістом.

Отже, щоб підвищити якість управління потребами працівників на підприємстві ТОВ “Корфад”, необхідно:

1. Забезпечити робітників потребами більш якісного комфорту на робочому місці.

2. Надавати робітникам, до яких є довіра, можливість виконувати поставлені задачі використовуючи власний шлях, а не за інструкцією.
3. Правильно налаштувати процес мотивації своїх співробітників, в залежності від потреб кожного окремого працівника.
4. Оптимізувати процес просування робітниками по кар'єрних сходах.
5. Задовільнити потребу людей у розумінні того, що їхні робочі обов'язки важливі.
6. Чути своїх підлеглих.
7. Запрошувати на підприємство психолога, щоб допомогти працівникам впоратись із стресом.

Якщо все зробити правильно процес управління потребами працівників стане більш автоматизованим та покаже високі результати у підвищенні ефективності потужностей виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши теоретичний аналіз, можемо стверджувати, що потреба - це стан людини, який виникає на основі протиріччя між наявним і необхідним і спонукає його до дій, спрямованих на усунення цього протиріччя. В залежності від рівня розвитку людини, число та тип потреб істотно відмінні між собою. Потреби поділяються на першочергові (інакше кажучи фізіологічні) - потреби в їжі, воді, сні, подиху, а також сексуальні потреби та другорядні (психологічні) - потреби у визнанні, успіху, повазі, владі, соціальної самовизначенності, самореалізації. Потреба – це головна категорія в механізмі мотивації, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або незадоволення. Кожна людина унікальна, до кожного працівника варто віднайти індивідуальний підхід та спосіб мотивації на якісне виконання роботи. Так як просто подивившись на людину важко зрозуміти які потреби вона має та що її змотивує, варто розробити систему опитування або тестування, щоб швидко і якісно збирати цю інформацію на підприємстві та знаходити вірні підходи до вирішення цих питань. На кожен тип потреб існують різні методичні

підходи, щодо їх задоволення: економічні прямі та непрямі, адміністративні, організаційно-виробничі, морально-психологічні, соціальні.

Провівши дослідження потреб працівників ТОВ «Корфад», було виявлено, що працівники даного підприємства мають потреби: підвищення рівня заробітної плати, забезпечення необхідними речами для роботи, підвищенні рівня комфорту на роботі, можливостей професійного розвитку, шанобливого спілкування, визнання заслуг у роботі, довіри з боку керівництва.

Якщо проаналізувати якість управління потребами працівників на ТОВ «Корфад», то можна стверджувати, що керівництво задовольняє потреби працівників, але в недостатній мірі. Якщо потреби в матеріальному заохоченні в часи війни важко задовольнити, зважаючи на економічне становище країни, то існують проблеми, на які керівництво не вважає доцільним звертати увагу.

Зважаючи на наявність недоліків в управлінні потребами працівників на підприємстві було запропоновано шляхи удосконалення системи управління. В першу чергу, необхідно задовольнити потребу працівників у комфорті на роботі та забезпечити необхідними речами для безпечного та якісного виконання роботи. Варто створити систему виявлення потреб працівників, щоб оптимізувати та пришвидшити цей процес. Також важливим є розроблення системи просування кар'єрними сходами працівників, щоб кожен розумів, які саме кроки варто зробити аби підвищитись у посаді. Зважаючи, що найголовніша потреба працівників ТОВ «Корфад» носить матеріальний характер, важливо задовольнити її, аби змотивувати людей на продуктивне та якісне виконання своїх службових обов'язків. Можна розробити бонусну систему і за перевищення планів або ж певні досягнення у роботі виплачувати надбавки. Ще одним важливим моментом є підвищення рівня корпоративної культури, також варто влаштовувати тимблдинги та інші корпоративні заходи, аби люди краще пізнавали один одного та їм було легше спілкуватися один з одним на роботі,

це в подальшому призведе до поліпшення психологічного клімату на підприємстві.

Ця випускна кваліфікаційна робота допоможе по новому подивитися на потреби працівників підприємства та допомогти керівникам компаній та менеджерам віднайти вірний шлях до мотивації своїх підлеглих.



ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Брєвнов О. А. Організація приватного підприємства в Україні. Харків: “Одисей”, 2004. 672 с.
2. Бузько І., Вартанова О., Надьон Г.. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І.. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2012. № 727. С. 10–15.
5. Винницька О. Як виявити потреби та цінності працівників. Навчальний портал СОКРАТ. 2022. URL:<https://sokrat.training/4307/> (дата звернення 10.12.2022).

6. Власенко О.С., Чарикова Ю.В.. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. Вип. 17. С. 224–229.
7. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / за ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя, Видавництво ЗДІА, 2005. 472 с.
8. Горбаль Н. І., Процик І. С., Воляник Г.М.. Сутність та класифікація індивідуальних потреб людини. Національний університет «Львівська політехніка». 2002. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8adda6b5-dcbd-4e95-b946-5b129a0074d5/content> (дата звернення 15.01. 2023).
9. Дем'янчук О. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі. Наукові записки НаУКМА, 2012. Т. 134: Політичні науки. – С. 12-16.
10. Джеймс МакГрет. Маленька книга премудростей менеджменту. 90 важливих цитат та порад щодо їх застосування у бізнесі, -2017.
11. Друкер П.Ф. Управління, направлене на результати / переклад з англійської Мартинова. Л: Технологічна школа Бізнесу, -2004. 200 с.
12. Желябін В. О., Беліченко А.Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя: ЗДІА, 2004. 220 с.
13. Кожминський А.К., Пьотровський В.. Управління. Теорія і практика. Варшава: Панство́ве Видавництво Наукове, 2014.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
15. Куклінова Т. В. Внутрішнє стимулювання розвитку малих та середніх підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №2. Т.2. С. 68-72.
16. Ледаєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. 2009. № 3 (103). С. 17–21.
17. Маслоу А. Мотивація та особистість. СПб.: Євразія, 1999, с.77–105.

- 18.Перевозчикова Н.О., Котова Ю.І.. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 20.12.2022).
- 19.Прокопенко О.В. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Суми, 22–24 червня 2012 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 107-109.
- 20.Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.
- 21.Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2010. №15/1. С. 58- 62.
- 22.Річі Ш., Мартін П. Управління мотивацією. М.: ЮНІТІ-ДАНА. 2004, - 399 с.
- 23.Рогов В. Г. Стимулювання та стимули в економіці: визначення та класифікація / В. Г. Рогов // Економічний аналіз: зб. наук. Праць Тернопільського національного економічного університету / [редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін.] – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 2. –С. 30-35.
- 24.Рогов В. Г. Теоретичні підходи до розуміння поняття «розвиток підприємства». Актуальні тренди економічного розвитку України: Матеріали Всеукраїнських наукових економічних читань з міжнародною участю з нагоди 50-річчя економічної освіти на Миколаївщині. Миколаїв: НУК, 2015. С. 46-47.
- 25.Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. -№6. -ст.45-5.

- 26.Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6, Т.2. С. 178-181.
- 27.Стаття на офіційному сайті Корюківської міської ради, 2022. URL: <https://koryukivka-rada.gov.ua/2022/02/vykonavchuj-komitet-koryukivskoyi-miskoyi-rady-ogoloshuye-konkurs-z-vyznachennya-vykonavtsya-poslug-z-vyvezennya-pobutovyh-vidhodiv-v-mezhah-mista/> (дата звернення 11.12.2022).
- 28.Сутність ієрархії потреб за А. Маслоу, 2022. URL: <https://studfile.net/preview/16542665/>
- 29.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
- 30.Управління персоналом. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їхній облік у процесі мотивації трудової поведінки. 2012-2023. URL: http://lib-net.com/content/9501_Potrebi_i_cinnisni_orientacii_pracivnikiv_ihnii_oblik_u_procesi_motivacii_trydovoi_povedinki.html (дата звернення 3.12.2022).
- 31.Хаджирадєва С. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема. Акт. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 4 (24). С. 53-58.
- 32.Черні В. Як мотивувати персонал в умовах кризи. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml. (дата звернення 8.12.2022).
- 33.Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. Дніпро. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА. АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ № 1 (1) вересень 2013.



ДОДАТКИ

Посилання на анкету, за допомогою якої здійснювалось опитування працівників ТОВ «Корфад»:

<https://forms.office.com/e/k3mbKNstpg>



ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу бакалавра на тему:

«Управління потребами працівників підприємства», виконану студенткою освітнього ступеню «бакалавр» заочної форми навчання спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Управління бізнесом»

Державного торговельно-економічного університету

Якімовою Валерією Олегівною

В даний час в Україні спостерігається посилений інтерес до методів управління потребами працівників на підприємствах, зважаючи що на більшості з них досі панують методи та стимули актуальні для часів СРСР, важливим було дослідити нові підходи до управління потребами. З огляду на це, обрана Якімовою В.О. тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «Корфад». З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студентці різноманітні матеріали. Результати аналізу документів було відтворено студенткою у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано чинники механізму управління діяльності підприємства.

У рекомендаційній частині роботи, Якімова В.О. надала реальні пропозиції удосконалення системи управління потребами працівників на підприємстві ТОВ «Корфад», зокрема обґрунтувала необхідність створення системи моніторингового контролю за потребами на підприємстві.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо напрямів вдосконалення управління потребами працівників підприємства.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи бакалавра повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Якімової В.О. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Директор
ТОВ «Корфад»



О.М. Мисник

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студента освітнього ступеню «бакалавр»
заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Управління бізнесом»
Державного торговельно-економічного університету
Якімової Валерії Олегівни
на тему: «Управління потребами працівників підприємства»

Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, оскільки управління потребами працівників підприємства – це одна з найважливіших складових управління підприємством. Саме від працівників залежить якість товарів і послуг, які підприємство надає, тому важливо аби вони були вмотивовані на якісне виконання своєї роботи.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

У першому розділі роботи автором розкрито сутність, особливості та класифікацію потреб працівників на підприємствах, проаналізовано методичні підходи до управління потребами працівників на підприємстві.

У другому розділі автором достатньо повно використані фактичні матеріали досліджуваного підприємства, які характеризують якість його управління потребами. Визначено основні потреби працівників ТОВ «Корфад».

У третьому розділі автором запропоновано реальні шляхи удосконалення системи управління потребами працівників ТОВ «Корфад».

В цілому поставлені завдання у роботі вирішені, основну мету досягнуто. Матеріал роботи викладено послідовно і логічно.

Випускна кваліфікаційна робота Якімової Валерії Олегівни є самостійно виконаним науковим дослідженням, за змістом та оформленням робота відповідає вимогам і допускається до захисту у екзаменаційній комісії з високою позитивною оцінкою.

Директор ТОВ «ПРИЗМА АКТИВ»

К.Р. Менський

