

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА  
Факультет управління персоналом, соціології та психології  
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу  
07 – Управління та адміністрування  
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА  
на тему  
Програми підвищення задоволеністю працею**

здобувача : Харітонової Мішель Вадимівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Герасименко О.О.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Г.С. Лопушняк

---

Київ 2023



## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

**Розділ 1.** Теоретико-прикладні аспекти програми підвищення задоволеністю працею.

**Розділ 2.** Аналіз задоволеності працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

**Розділ 3.** Програма підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

**Об'єкт дослідження:** процес формування задоволеності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС».

**Предмет дослідження:** розробка програми підвищення задоволеністю працею.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** критичне узагальнення теоретико-методичних основ, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі програми підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У Розділі 1

- розкрити соціально-економічну сутність поняття праці та задоволеності працею;
- узагальнити методичні засади вимірювання задоволеності працею;
- визначити фактори впливу на формування задоволеності працею.

### У Розділі 2

- провести аналіз організації праці в ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- здійснити оцінювання задоволеності працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

### У Розділі 3

- навести рекомендації щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- розробити пропозиції щодо програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ».

**Завдання підготував науковий керівник:**

(дата)	(підпис)	/ Герасименко О.О. (прізвище, ініціали)
--------	----------	--

**Завдання одержав здобувач:**

(дата)	(підпис)	/ Харітонова М.В. (прізвище, ініціали)
--------	----------	---

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 9 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 35 найменувань, додатки.

### **«Програми підвищення задоволеністю працею»**

*Об'єктом дослідження* є процес формування задоволеності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС».

*Предметом дослідження* є розробка програми підвищення задоволеністю працею.

*Мета дослідження* – критичне узагальнення теоретико-методичних основ, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі програми підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- розкрити сутність поняття праці та задоволеності працею;
- узагальнити методичні засади вимірювання задоволеності працею;
- визначити фактори впливу на формування задоволеності працею;
- провести аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- здійснити оцінювання задоволеності працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- навести рекомендації щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- розробити програму щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС».

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в можливості використання розроблених рекомендацій підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» на вітчизняних підприємствах.

*Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи* 2023

*Рік захисту роботи* 2023

*Ключові слова: праця, задоволеність працею, фактори впливу.*

**В і д г у к**  
**про кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-**  
**професійної програми «Менеджмент персоналу»**  
**Харітонової Мішель Вадимівни**  
**на тему:**  
**«Програми підвищення задоволеністю працею»**

1. Актуальність теми. *В умовах ринкової мінливості і невизначеності та ризиків і загроз, що продукуються новою соціоекономічною реальністю – санітарно-епідеміологічними обмеженнями та воєнним станом в Україні – питання збереження кадрового потенціалу та накопичення людського капіталу актуалізуються для всіх роботодавців та менеджменту підприємств. У цьому контексті важливим завданням постає розроблення та реалізація програм підвищення задоволеністю працею, що дозволило б посилити мотивованість та лояльність працівників.*
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. *Вдала архітектоніка, конструктивна та логічно впорядкована цілісність в поєднанні теоретичних та аналітичних положень, на основі чого розроблено пропозиції щодо вирішення виявлених управлінських проблем в системі менеджменту персоналу.*
3. Наявність самостійних розробок автора. *Автором кваліфікаційної роботи розроблено систему заходів для підвищення задоволеністю працею на досліджуваному підприємстві; наведено аргументацію прикладного сценарію з обґрунтуванням бюджету їх реалізації; здійснено прогноз фінансових результатів, ступеня лояльності та рівня плінності персоналу після реалізації запропонованої програми.*
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. *Теоретичні висновки відображують авторську позицію та сформованість професійних компетентностей, практичні рекомендації можуть бути реалізовані в діяльності досліджуваного підприємства.*
5. Наявність недоліків. *В наведених автором пропозиціях бракує альтернативних рішень щодо складових програми підвищення задоволеністю працею, проте це не зменшує цінність наведених рекомендацій.*
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. *Кваліфікаційна бакалаврська робота Харітонової Мішель Вадимівни характеризується логічною структурою та послідовним змістом, які відповідають обраній темі, визначеній меті та поставленим завданням. Зроблені автором висновки свідчать про вирішення поставлених завдань. Робота заслуговує високої позитивної оцінки.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент Герасименко Оксана Олександрівна

20.05.2023

Герасименко О. О.

**AGTplus**

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра на тему:**  
**«Програми підвищення задоволеністю працею»**  
**здобувачки ІV курсу заочної форми навчання**  
**Київського національного економічного університету**  
**імені Вадима Гетьмана**  
**спеціальності «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**  
**Харітонової Мішель Вадимівни**

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення :*  
 Зважаючи на поточну ситуацію на ринку праці України, економічну ситуацію та воєнний стан, складність утримання колективу професійних працівників в кризових умовах, посилюється актуальність створення таких умов праці, які забезпечать високий рівень задоволеністю працею персоналу. З цією метою доцільно запроваджувати конкретні програми підвищення задоволеністю працею на підприємстві, для розробки яких необхідно мати теоретичні знання, володіти методичним інструментарієм та напрацьовувати практичні навички.

*Якість проведеного дослідження :* Автором кваліфікаційної роботи розроблено систему заходів для підвищення задоволеністю працею на досліджуваному підприємстві; наведено обґрунтування бюджету реалізації цих заходів; здійснено прогноз фінансових результатів, ступеня лояльності та рівня плинності персоналу після реалізації запропонованої програми. Проведений в рецензованій роботі аналіз є якісним та змістовним.

*Позитивні риси кваліфікаційної роботи :* Вдала структура роботи, послідовність в поєднанні теоретичних та аналітичних положень, розроблення пропозицій щодо вирішення виявлених управлінських проблем в системі менеджменту персоналу. Рецензована робота повною мірою відповідає темі дослідження, змісту, меті та поставленим завданням.

*Зуваження :* У роботі немає суттєвих недоліків. Поставлені завдання виконано в повному обсязі; мету досягнуто; оформлення матеріалів здійснено згідно методичних рекомендацій.

*Практична значущість висновків і рекомендацій* полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» та на інших вітчизняних підприємствах.

05.06.2023

Директор ТОВ «АГТ Плюс»

ТОВ «АГТ ПЛЮС», ІПН ІВАН UA183209840000026005210449747, ПІАТ Прокредит Баню, МФО 32098, ЄДРПОУ 32821859, ІПН 3282185926501.02081, Україна, Київ, вул. Соборна, 2  
 AGT PLUS LTD, Kyiv city branch ProCredit Bank, Ukraine acc. IBAN UA183209840000026005210449747, SWIFT: PRCRUA33, Sokiivna str., Kyiv, Ukraine 02081



Рогожин М.В.

tel/fax: +38 (044) 501 09 24  
 e-mail: sales@agtplus.ua  
 www.agtplus.ua

## Зміст

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ</b>	5
1.1 Поняття праці та задоволеності працею	5
1.2 Методичні засади вимірювання задоволеності працею	10
1.3 Фактори впливу на формування задоволеності працею	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ В ТОВ «АГТ ПЛЮС»</b>	20
2.1 Аналіз організації праці в ТОВ «АГТ ПЛЮС»	20
2.2 Оцінювання задоволеності працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС»	27
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ТОВ «АГТ ПЛЮС»</b>	34
3.1 Рекомендації щодо підвищення задоволеності працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС»	34
3.2 Розробка програми щодо підвищення задоволеності працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС»	41
<b>ВИСНОВКИ</b>	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	51
<b>ДОДАТКИ</b>	55

## ВСТУП

**Актуальність.** В сучасному бізнесі вважається, що саме персонал є головним ресурсом будь-якого підприємства. З цієї причини керівництво підприємств має бути зацікавлене у проведенні ефективної кадрової політики, яка дозволить підприємству максимально ефективно використати трудові можливості працівників та отримати максимальний результат

Зважаючи на поточну ситуацію на ринку праці України, економічну ситуацію та воєнний стан, складність утримання колективу професійних працівників в кризових умовах, посилюється актуальність створення таких умов праці, які забезпечать високий рівень задоволеністю працею персоналу. З цією метою доцільно запроваджувати конкретні програми підвищення задоволеністю працею на підприємстві, для розробки яких необхідно мати теоретичні знання, володіти методичним інструментарієм та напрацьовувати практичні навички.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему задоволеності працею в різних аспектах досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці. Серед актуальних праць українських авторів доцільно виділити публікації Василик А. В., Вонберг Т. В., Колот А.М., Герасименко О.О., Поплавської О. М., Цимбалюк С. О., Запорожцевої К. І. та інших авторів. Однак, в умовах війни та економічної кризи актуальними будуть подальші дослідження напрямів забезпечення задоволеності працею персоналу.

**Мета дослідження** – критичне узагальнення теоретико-методичних основ, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі програми підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС».

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- розкрити сутність поняття праці та задоволеності працею;
- узагальнити методичні засади вимірювання задоволеності працею;
- визначити фактори впливу на формування задоволеності працею;

- провести аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- здійснити оцінювання задоволеності працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- навести рекомендації щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- розробити програму щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС».

**Об'єктом дослідження** є процес формування задоволеності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС». **Предметом дослідження** є розробка програми підвищення задоволеністю працею.

**Методи дослідження:** для дослідження теоретико-прикладних аспектів підвищення задоволеністю працею було використано такі методи: теоретичний аналіз, порівняння, класифікація та узагальнення, аналіз та синтез, індукція та дедукція, системний, порівняльний аналіз. Для проведення оцінки задоволеності працею на ТОВ «АГТ ПЛЮС» було використано такі методи: анкетування персоналу щодо їх задоволеності працею з використанням «Шкали задоволеності працею, опитування за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера, бесіда. Для розробки рекомендацій щодо підвищення задоволеністю працею було використано метод прогнозування.

**Практична значущість** полягає в можливості використання розроблених рекомендацій підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» на вітчизняних підприємствах.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи:** в ініціативному порядку.

**Інформаційна база дослідження:** статут, фінансова звітність за 2020-2022 роки, внутрішня документація, штатний розпис ТОВ «АГТ ПЛЮС», нормативно-правова база регулювання праці в Україні, наукові статті, підручники, КЗОТ України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ

### 1.1 Поняття праці та задоволеності працею

У сучасних умовах персонал розглядається як ключовий ресурс підприємства, що виступає основою її конкурентоспроможності та стабільності розвитку. Саме тому забезпечення максимальної результативності роботи працівників шляхом створення комфортних умов роботи та задоволення їх поточних потреб є одним із основних завдань керівництва підприємства.

Щоб визначити сутність задоволеності праці, спочатку розглянемо саме поняття праці. За визначенням професора Колота А. М. «праця – це свідомо, цілеспрямована створювальна діяльність; докладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату в задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів природи на цінності і блага, котрий здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх спонук; це вияв людської особистості» [12, с.14].

Отже, праця – це системне поняття, що включає безліч елементів, кожен із яких є джерелом різних аспектів задоволеності. Відповідно, задоволеність роботою є інтегральним показником, який включає: оцінку і зміст роботи; задоволення від процесу трудової діяльності; ставлення до керівництва, колективу, клієнтів; сприйняття оргкультури тощо.

Задоволеність працею стала предметом наукового інтересу ще у 1930-х роках і продовжує залишатися важливою дослідною темою до сьогодні. Найбільш рання публікація, присвячена цій проблематиці і що отримала по-справжньому

світову популярність, належить Хоппоку Р. [35]. Хоппок Р. стверджує, що задоволеність роботою треба розглядати як поєднання цілого ряду обставин, які забезпечують людині відчуття того, що вона задоволена роботою. Це можуть бути фізіологічні, психологічні чи екологічні обставини [35].

Роббінс С. та Джадж Т. визначають задоволеність працею як винятково позитивне почуття, що виникає в результаті оцінки людиною різноманітних характеристик праці. Люди, які мають високу задоволеність працею, на думку вчених, готові до позитивних дій на роботі, що призводить до зростання трудових показників. Робоча поведінка тих, хто не задоволений роботою, багато в чому буде негативною, що знайде відображення в результатах їхньої праці [32].

Ньюстром Дж. та Девіс К. [28] поняття задоволеності працею пояснюють, як поєднання сприятливих, і несприятливих, емоцій і почуттів, що у людини щодо його роботи.

Отже, досі немає повної визначеності в тому, чи описується задоволення від праці якимось єдиним параметром або їх сукупністю. Деякі працівники можуть бути задоволені одними аспектами своєї праці та не задоволені іншими.

В світовій практиці досить поширеним є підхід, запропонований Лутансом Ф. [30], згідно з яким на задоволеність роботою найбільш істотно впливають п'ять аспектів:

- робота сама по собі. Ступінь, у якій робота надає людині цікаві завдання, можливості для навчання, можливості розширення відповідальності;
- винагороду за роботу. Розмір одержуваної винагороди і ступінь, у якій ця винагорода сприймається як справедливе проти винагородою інших працівником підприємства (особливо виконують подібну роботу);
- просування. Можливість просування, реалізації вертикальної кар'єри у межах підприємства;
- контроль. Підтримка здібностей працівника;
- колеги. Ступінь, в якій колеги по роботі мають технічні навички і надають соціальну підтримку [30].

Розглянемо визначення задоволеності праці, які пропонують українські науковці в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Авторські визначення «задоволеності праці»

Автори	Визначення	Сутність
Дончевська Н.П.	«Задоволення працею – співвідношення певних запитів працівника щодо змісту, умов, оплати праці з наявними умовами на підприємстві» [5, с.112]	Відповідність запитам працівників
Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О.	«Задоволеність працею означає позитивний психологічний внутрішній стан працівника як наслідок збалансованості його вимог і очікувань до змісту, характеру та умов праці, і суб'єктивної оцінки можливостей реалізації цих вимог» [5, с.35]	позитивний психологічний внутрішній стан працівника відносно його праці
Кихтюк О.	«Задоволеність роботою визначається як установка щодо діяльності, праці, яка віддзеркалює позитивні та негативні емоції, почуття людей щодо місця роботи і її головних аспектів» [13, с.160]	установка щодо діяльності, праці
Гура Н.А., Вельдбрехт О.О.	«задоволеність роботою як складний структурний феномен доречно розглядати в двох аспектах: в контексті впливу зовнішніх соціальних та організаційних умов, в контексті ефективності самореалізації та самоздійснення» [5, с.9]	комплексний інтегральний показник
Заєць Г.П.	«задоволеність роботою – це комплексний інтегральний показник соціальної ефективності, який включає: задоволеність роботою (професією), яка пов'язана з оцінюванням рамок змісту своєї праці; задоволеність трудовою ситуацією, а саме умовами, організацією праці, системою винагород, можливостями розвитку та іншими характеристиками трудової складової»» [11, с.146]	

Серед розглянутих визначень, на нашу думку, найбільш вдалим є визначення, запропоноване авторами Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О.

Отже, задоволеність працею можна визначити як позитивне ставлення працівників до покладених на них обов'язків, умов їх праці, а також до їх керівників і колег. Це може бути пов'язано з рівнем оплати, можливістю кар'єрного

зростання, рівнем автономії у роботі, соціальною підтримкою та іншими факторами. Задоволеність працею може впливати на психологічний і фізичний добробут людини, і навіть з його продуктивність і якість роботи. Працівники, задоволені багатьма аспектами своєї роботи, такими як справедлива оплата чи гарні умови праці, не обов'язково почуваються задоволеними професійно. Люди оцінюють свою роботу як задовільну, коли вона дає їм можливість використовувати свої навички та схильності на практиці, ставить перед ними складні завдання, надає їм свободу дій та забезпечує зворотний зв'язок.

За психологічним підходом задоволеність працею індивідуальною рисою, оскільки потреби кожної людини індивідуальні [2, с.9].

Зазначимо, що в цілому люди, які відчувають задоволеність працею, мають більш високий рівень самооцінки, вони більш мотивовані та продуктивні в роботі. У той час як люди, які незадоволені своєю працею, можуть відчувати занепокоєння, стресу та депресії, а також мати нижчий рівень мотивації та продуктивності. Тому важливо прагнути до задоволеності своєю працею, щоб досягти більш повного та щасливого життя.

Дослідження, проведені різними науковцями, вказують на прямий взаємозв'язок між задоволеністю працею та результативністю праці. Так, автори Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. виявили наявність зв'язку між задоволеності працею та рекрутингом персоналу, програмами добробуту, просуванням, збалансуванням роботи та особистого життя тощо [6, с.35]. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. виявили залежність між задоволеністю оплатою праці та залученістю працівників у виробничі процеси [22, с.379].

Задоволеність працею - це поняття, що характеризує стан соціально-трудова відносин із погляду суб'єкта. Як результат – прояв асиметрії незадоволеності: мотиваційні чинники лягають основою позитивного полюса установок, а відсутність матеріальних умов – основою негативного. Слід зазначити, що сила впливу чинників незадоволеності більше, ніж в чинників задоволеності. Таким чином, задоволеність персоналу є пріоритетним напрямом у кадровій політиці будь-якого підприємства.

Структура задоволеності працею включає такі основні компоненти (рис.1.1).

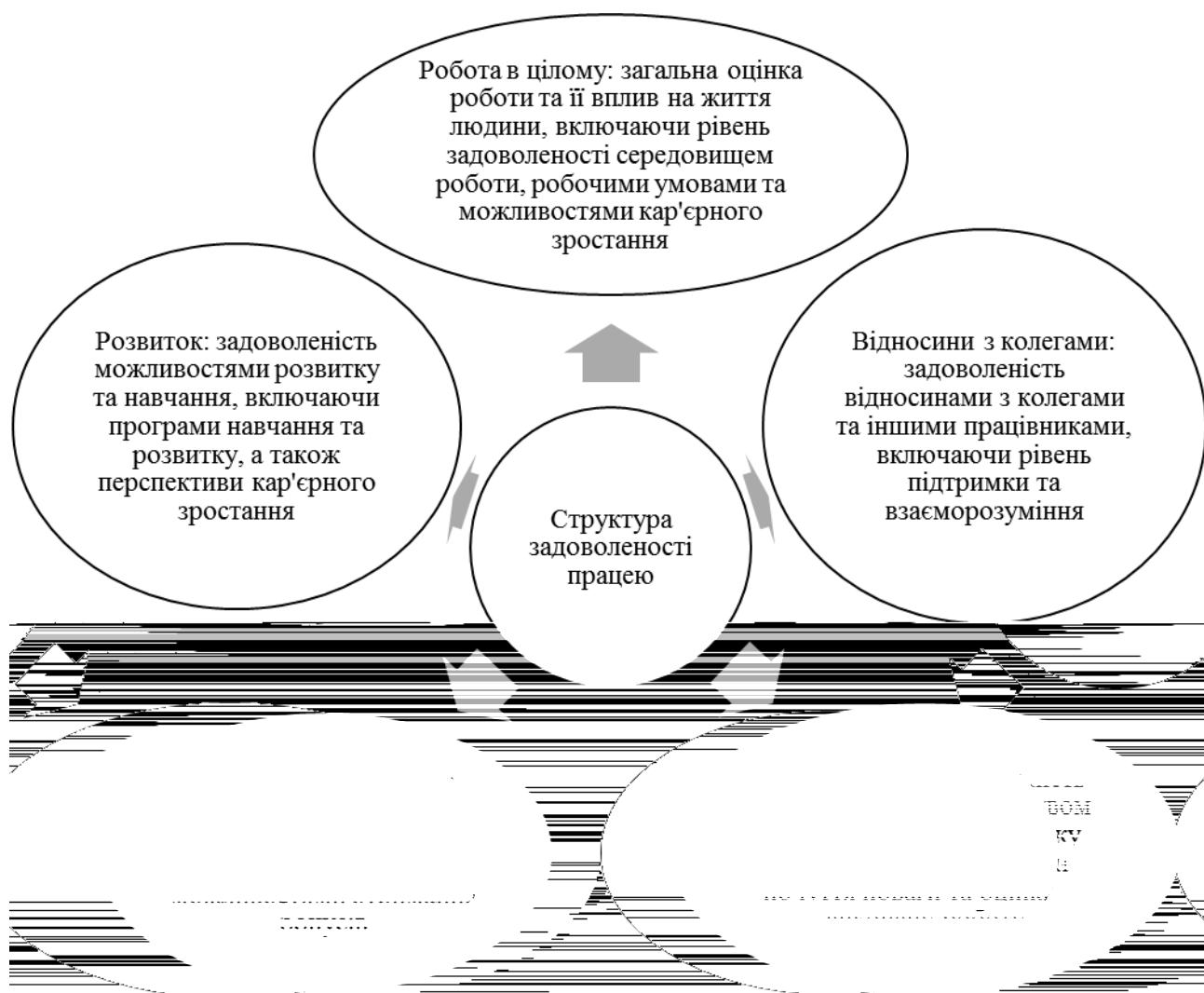


Рисунок 1.1 – Структура задоволеності працею

*Джерело: складено автором за [6;10;20]*

Кожен із цих компонентів взаємопов'язаний і впливає на загальну задоволеність роботою. Однак, у кожної людини можуть бути свої особливості та вагомість кожного компонента у структурі задоволеності працею може бути різною.

Отже, задоволеність працею розглядається як ставлення людини до своєї роботи, що залежить від її відповідності потребам, здібностям, цінностям та переконанням. Задоволеність праці впливає на продуктивність праці персоналу та, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства. задоволеність працею

складається з багатьох різних чинників, які можуть впливати на те, наскільки працівник задоволений своєю роботою.

## 1.2 Методичні засади вимірювання задоволеності працею

З метою оцінювання рівня задоволеності працівників своєю працею, виявити компоненти трудової діяльності, які забезпечать максимальну віддачу від персоналу, та встановити «проблемні місця», в компаніях проводяться спеціальні дослідження під керівництвом фахівців з управління персоналом, психологів чи спеціалізованих консультантів. Розглянемо етапи дослідження задоволеності працею працівників підприємства:



Рисунок 1.2 – Етапи дослідження задоволеності працею працівників підприємства

*Джерело: складено автором за [2;5;10;20;2126]*

На етапі планування вимірювання задоволеності працею необхідно визначити цілі опитування, методи опитування, критерії опитування тощо.

Дослідження, що проводяться на підприємстві з використанням спеціалізованих методів та методик (у певному відділі або на конкретній категорії співробітників), дозволяють встановити поточний рівень задоволеності персоналу та визначити наявні в цій галузі проблеми та протиріччя між цим та бажаним становищем працівників [2].

Методи, що застосовуються з метою оцінки рівня задоволеності працею, можна поділити на дві групи:

- соціологічні методи, серед яких виділяють якісні та кількісні методи;
- соціально-психологічні методи, серед яких у рамках дослідження задоволеності найчастіше використовують тестування [10].

Якісні соціологічні методи дослідження задоволеності трудовою діяльністю покликані забезпечити точність та детальність результатів. Серед них виділяють глибинне інтерв'ю та метод фокус-груп, що передбачають індивідуальні та колективні бесіди зі співробітниками з заздалегідь складених питань, що включають основні елементи задоволеності працею в конкретному підприємстві.

Глибинне інтерв'ю є неформальною особистою бесідою, в рамках якої респондент відповідає на низку запитань на тему дослідження. Глибинне інтерв'ю допомагає визначити справжнє ставлення до питання, що досліджується. Найчастіше у вигляді використання цього методу виявляються мотиви, цінності, ставлення опитуваних до певним аспектам. У контексті задоволеності персоналу своєю працею інтерв'юер визначає рівень задоволеності конкретного працівника [22].

Слід зазначити, що глибинне інтерв'ю передбачає особисте спілкування інтерв'юера з респондентом, у своїй відповіді респондента фіксуються письмово

чи з допомогою диктофона чи відеоапаратури за згодою працівника. Основне завдання інтерв'юера полягає у створенні умов для довірчої атмосфери, здатної привернути співробітника до відкритості та чесності, надати бесіді невимушений характер.

В рамках методу фокус-груп модератор може організувати обговорення з задалегідь обговореної з керівництвом тематики, в результаті якого визначається ставлення учасників, тобто співробітників підприємства, до проблеми, виявляються їх потреби та причини незадоволеності, з якими підприємство має працювати. Обговорення проводиться у групі із 6-12 осіб під керівництвом модератора. Обмеження кількості учасників обумовлене тим, що якщо їх буде більше, то складно буде залучити до обговорення всіх. Також важливою умовою є комунікабельність модератора та однорідність учасників, що сприяє створенню атмосфери відкритості. При цьому не варто затягувати обговорення більш ніж на 1,5 години, оскільки через стомлення активність учасників може бути знижена, що вплине і на ефективність процесу обговорення [8, с.17].

Серед кількісних соціологічних методів можна назвати анкетування. Анкети можуть підбиратися з числа готових або розроблятися для конкретного підприємства відповідно до цілей та завдань дослідження. Проведення анкетування співробітників дозволяє охопити велику кількість респондентів [10]. Прикладами кількісних методів оцінки задоволеності служать такі методики:

- методика «Індекс задоволеності роботою» (Job Satisfaction Index) - це методика, що базується на вимірюванні ступеня задоволеності працівників різними аспектами своєї роботи, такими як заробітна плата, умови праці, можливості кар'єрного зросту та інші. Ця методика дозволяє отримати комплексну оцінку задоволеності працівників, а також встановити пріоритети у поліпшенні умов праці;
- методика «Шкала задоволеності роботою» (Job Satisfaction Scale) - це методика, що базується на запитуванні працівників про їхні відчуття стосовно різних аспектів своєї роботи. Процес вимірювання проводиться за допомогою шкали, де працівникам пропонуються різні відповіді, які

відображають ступінь їхньої задоволеності. Ця методика дозволяє отримати детальну інформацію про те, що саме є джерелом задоволеності та незадоволеності працівників;

- опитувальник організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire - OCQ, ), який складається з 15 пунктів, що оцінюють особливості ставлення до організації (відданість організації, позитивне ставлення, готовність щось робити заради організації)[4;10].

Тестування як соціально-психологічний метод дослідження задоволеності часто застосовується до розгляду особистісних характеристик працівників, які можуть впливати з їхньої розуміння задоволеності працею.

Крім того, ефективність задоволеності працею на сучасних підприємствах найкраще вимірювати через показники залученості та лояльності. Це робиться для того, щоб керівництво змогло зрозуміти сприйняття працівниками робочого середовища та визначити галузі, які можуть бути покращені [8].

Показник залученості персоналу можна розрахувати за допомогою опитувальника, який включає низку питань про те, наскільки працівник зацікавлений і прив'язаний до своєї роботи та підприємства. Ці питання можуть стосуватися таких аспектів, як:

- рівень задоволеності роботою та умовами роботи;
- відносини з колегами та керівництвом;
- рівень відповідальності та самостійності в роботі;
- участь у проектах та ініціативність;
- відчуття сенсу та значущості своєї роботи [26].

Усі відповіді працівників на запитання опитувальника можуть бути оцінені та підсумовані для розрахунку показника залучення персоналу. Результати опитувальника може бути проаналізовано, щоб виявити загальні тенденції у відповідях працівників, і навіть можливі причини низького рівня залучення. Це може допомогти компанії вжити заходів для покращення умов роботи та підвищення рівня залучення персоналу.

Показник лояльності зазвичай вимірює, наскільки працівники прив'язані до своєї роботи в певній компанії. Її можна виміряти через показники, такі як тривалість роботи в компанії, вірність компанії, частота перепусток роботи, рівень задоволеності зарплатою, рівень задоволеності умовами роботи тощо.

Одним з методів оцінки лояльності персоналу є показник eNPS (Employee Net Promoter Score) – індекс лояльності персоналу. eNPS розраховується на основі відповідей на одне запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи своїм друзям чи колегам?» [18].

Відповіді оцінюються на десятибальній шкалі, де 0 означає «не ймовірно», а 10 – «дуже ймовірно». Працівники, які оцінюють питання на 9 або 10 балів, вважаються «промоутерами», тобто тими, хто, ймовірно, порекомендує компанію як місце роботи. Працівники, які оцінюють питання на 7 чи 8 балів, вважаються «нейтралами». Працівники, які оцінюють питання на 6 балів або нижче, вважаються «детракторами», тобто тими, хто, швидше за все, не порекомендує компанію як місце роботи. Для розрахунку eNPS необхідно обчислити різницю між відсотковим співвідношенням промоутерів та детракторів [11].

Обидва ці показники можуть бути використані разом для вимірювання задоволеності роботою, оскільки вони надають інформацію про те, наскільки працівники прив'язані до своєї роботи та організації, і наскільки вони беруть активну участь у роботі. Таким чином, високі показники залучення та лояльності можуть вказувати на високий рівень задоволеності працею серед працівників.

Як зазначалося вище, оцінка задоволеності може проводитися силами штатних працівників підприємства (працівників кадрової служби, психологів) та зовнішніх консультантів [2].

Моніторинг задоволеності працею сприяє запобіганню виникненню можливих проблем з персоналом, оскільки виявляє наявні складнощі (невдоволення певними складовими праці) та сприяє їх усуненню. На даному етапі основну роботу можна передати відділу кадрів підприємства, а окремі напрямки робіт віддати на аутсорсинг (наприклад, методичне та інформаційне забезпечення) [24].

Необхідно постійно переглядати доцільність застосування того чи іншого методу оцінки задоволеності працею залежно від змін, що відбуваються як усередині підприємства, так і поза нею (можна змінювати питання анкети, вибірку опитуваних та ін.). Це має сприяти отриманню об'єктивніших результатів. Основні процедури на даному етапі можна передати зовнішнім консультантам, які мають досвід у цій діяльності та зможуть якісніше оцінити існуючу систему моніторингу та запропонувати ефективні рекомендації для її вдосконалення [3].

Таким чином, для підтримки стабільної та продуктивної роботи підприємства та її персоналу необхідно систематично здійснювати моніторинг задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю. У цьому підприємству слід оцінювати як загальну задоволеність, а й кожен її складову окремо, щоб визначити, у яких галузях роботи з персоналом необхідно удосконалюватися. Також крім організаційних чинників, які впливають на задоволеність працею, необхідно враховувати особистісні особливості працівників, їх цілі та потреби.

### **1.3 Фактори впливу на формування задоволеності працею**

Чинники, які сприятимуть формуванню задоволеністю праці, залежатимуть від характеру робочого місця. Наприклад, задоволений співробітник у виробничому секторі виглядає інакше, ніж задоволений розробник програмного забезпечення. Однак можна виділити низку ключових факторів, що сприяють орієнтації на підвищення задоволеності працівників підприємства (рис.1.3).

Розглянемо докладніше ключові чинники робочих місць, орієнтованих підвищення задоволеності співробітників підприємства.

#### **1. Турбота підприємства про співробітників**

Недостатньо просто дбати про співробітників. Слід регулярно доводити цю інформацію до самих співробітників з допомогою інформаційних бюлетенів, неформального визнання, заохочень, фінансових стимулів та інших методів.

Крім цього, слід розробити та впровадити комунікаційну стратегію. Наприклад, у межах комунікаційної стратегії великі компанії із високим рівнем

задоволеності персоналу роботою на сторінках корпоративних видань розповідають «щасливі історії» співробітників, задоволених роботою [2].



Рисунок 1.3 – Ключові фактори робочих місць, які сприяють орієнтації на підвищення задоволеності працівників підприємства

*Джерело: складено автором за [2;5;7;19;20;25]*

2. Наявність місця, де співробітники можуть відпочивати та приділяти час своєму хобі

Сьогодні більшість персоналу проводить значну частину тижня на роботі, але це не означає, що він має ігнорувати на цей час свої хобі чи особисті інтереси. Робоче місце, де співробітники мають достатньо вільного часу під час перерв, щоб, наприклад, почитати книгу, дізнатися новини, смачно перекусити, і де така

поведінка не вважається порушенням, краще забезпечуватиме задоволення від роботи [15].

3. Середній інтервал між етапами просування співробітників кар'єрними сходами

Поточне бізнес-середовище швидко змінюється, і співробітники можуть перейти на роботу до конкурентів на вигідніших для них умовах, якщо не буде просування по службі. Саме тому інтервал між підвищенням співробітників по службі має бути нижчим за середній термін роботи співробітника. Наприклад, якщо співробітники залишаються в компанії в середньому п'ять років, просування по службі слід планувати як мінімум із дворічним інтервалом. Якщо такий перехід неможливий, слід розробити програми навчання, щоб надати кожному співробітнику можливість освоїти нові робочі місця та/або посади в організації. Що ще важливіше, необхідно своєчасно інформувати співробітників про політику просування, щоб вони знали, чого чекати і коли цього чекати [24].

4. Прояв почуття поваги з боку колег

Робоче місце, де співробітники регулярно піддаються критиці чи жорсткій перевірці, рано чи пізно спричинить їх невдоволення. У цьому випадку задоволеність співробітників можна визначити через особисті бесіди віч-на-віч або за допомогою анонімних опитувань. Після цього слід вжити відповідних заходів для покращення умов роботи та підвищення задоволеності [17].

5. Наявність культури двостороннього зворотного зв'язку

Співробітникам потрібна регулярна зворотний зв'язок, аби розуміти у напрямі вони розвиваються. Крім того, співробітникам необхідно та корисно ділитися своєю думкою з керівництвом, щоб визначити майбутнє промислового підприємства. Така культура двостороннього зворотного зв'язку необхідна підтримки задоволеності співробітників [6].

6. Ставлення до проблеми балансу між роботою та особистим життям

Компанії повинні спробувати створити культуру високої продуктивності, в якій продуктивність не ставиться вище за благополуччя. Позитивний баланс між роботою та особистим життям є невід'ємною частиною цього. Обов'язкові дні

роботи вдома, оплачувана відпустка та гнучкі робочі пільги – чудові способи допомогти співробітникам у цьому [9].

#### 7. Оцінка співробітниками своїх відносин із керівництвом

Багатьом відома аксіома про те, що співробітники не йдуть з роботи, вони йдуть від начальників. Внаслідок цього слід регулярно проводити цільові опитування працівників, які залишають підприємство, щоб з'ясувати достовірні причини звільнення та визначити, чи пов'язані вони з поведінкою безпосередніх керівників чи з самою роботою [20].

#### 8. Дотримання справедливої та інклюзивної політики

Різноманітність та залучення на робочому місці позитивно позначаються на прибутках бізнесу, а також покращують культуру компанії та робоче середовище. Забезпечуючи справедливе ставлення всім співробітникам, незалежно від віку, статі чи наявності групи інвалідності, можна підвищити середній рівень задоволеності для підприємства. Інакше кажучи, задоволення від роботи має обмежуватися обраними працівниками – весь персонал промислового підприємства має відчувати однаковий рівень задоволеності [7].

#### 9. Розвиток у співробітників творчих талантів та новаторства

Незважаючи на те, що цей фактор залежить від конкретної галузі діяльності підприємства, працівники не повинні обмежувати та/або стримувати свої творчі здібності. Для розвитку самого підприємства набагато корисніше, коли співробітники демонструють дух творчості та новаторства на роботі. Фактично програми навчання та розвитку можуть бути розгорнуті для зміцнення творчих навичок, що зробить компанію більш схильною до інновацій. В іншому випадку існує ризик отримати співробітників, яких відстають від науково-технічного прогресу [19].

#### 10. Безпека та почуття впевненості у своїй важливості та необхідності підприємству

Безпека робочих місць у промисловому секторі є серйозною проблемою, оскільки технології змінюють існуючі бізнес-процеси, а повсюдна автоматизація ставить під загрозу застарілі моделі роботи [3].

Отже, кожен роботодавець, орієнтований на майбутнє, повинен чітко роз'яснити співробітникам, як їхня роль зміниться з роками, і підготувати їх до цих змін. Співробітники не повинні почуватися невпевнено щодо своєї роботи на конкретному промисловому підприємстві. Керівництво може гарантувати стабільну зайнятість, підтримуючи постійний зв'язок між співробітниками, безпосередніми начальниками та вищим керівництвом. Крім таких основ, як компенсація, виплати працівникам та зручності на робочому місці, зазначені вище десять ключових факторів мають велике значення для позитивного впливу на задоволеність працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ТОВ «АГТ ПЛЮС»

#### 2.1 Аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС»

ТОВ «АГТ ПЛЮС» займається виробництвом меблів, підлогового покриття та стінових панелей. Також підприємство надає послуги з порізки матеріалу, свердління та фрезерування. Підприємство працює на ринку вже 19 років та має постійних клієнтів. Юридична адреса підприємства: Київська обл., Бучанський р-н, село Небелиця, вулиця Миру, буд. 1Б. За даною адресою підприємство має виробничий цех на 1300 м<sup>2</sup> та склад 1200 м<sup>2</sup>, а склад 115 м<sup>2</sup> і офісне приміщення 16 м<sup>2</sup> розміщені за адресою м. Київ, вул. Сортувальна, буд. 2. Підприємство є членами УАМ (Українська Асоціація Меблевиків).

В 2010 році було запроваджено систему бережливого виробництва Кайдзен, 5S. З 2011 року ТОВ «АГТ ПЛЮС» проводить семінари для інших меблевих компаній.

Організаційна структура підприємства ТОВ «АГТ ПЛЮС» наведена на рис.2.1. На підприємстві впроваджено лінійно-функціональну організаційну структуру. Вона характеризується поділом функцій та обов'язків між спеціалізованими підрозділами, які перебувають у суворій ієрархічній залежності один від одного.

Основним відділом, які забезпечує прибуток підприємства, є виробничий, який виготовляє продукцію та надає послуги. Виробничий цех працює в дві зміни, а для забезпечення комфортних умов праці на території підприємства працює буфет, а виробничий цех оснащений роздягальною, кімнатою для відпочинку.

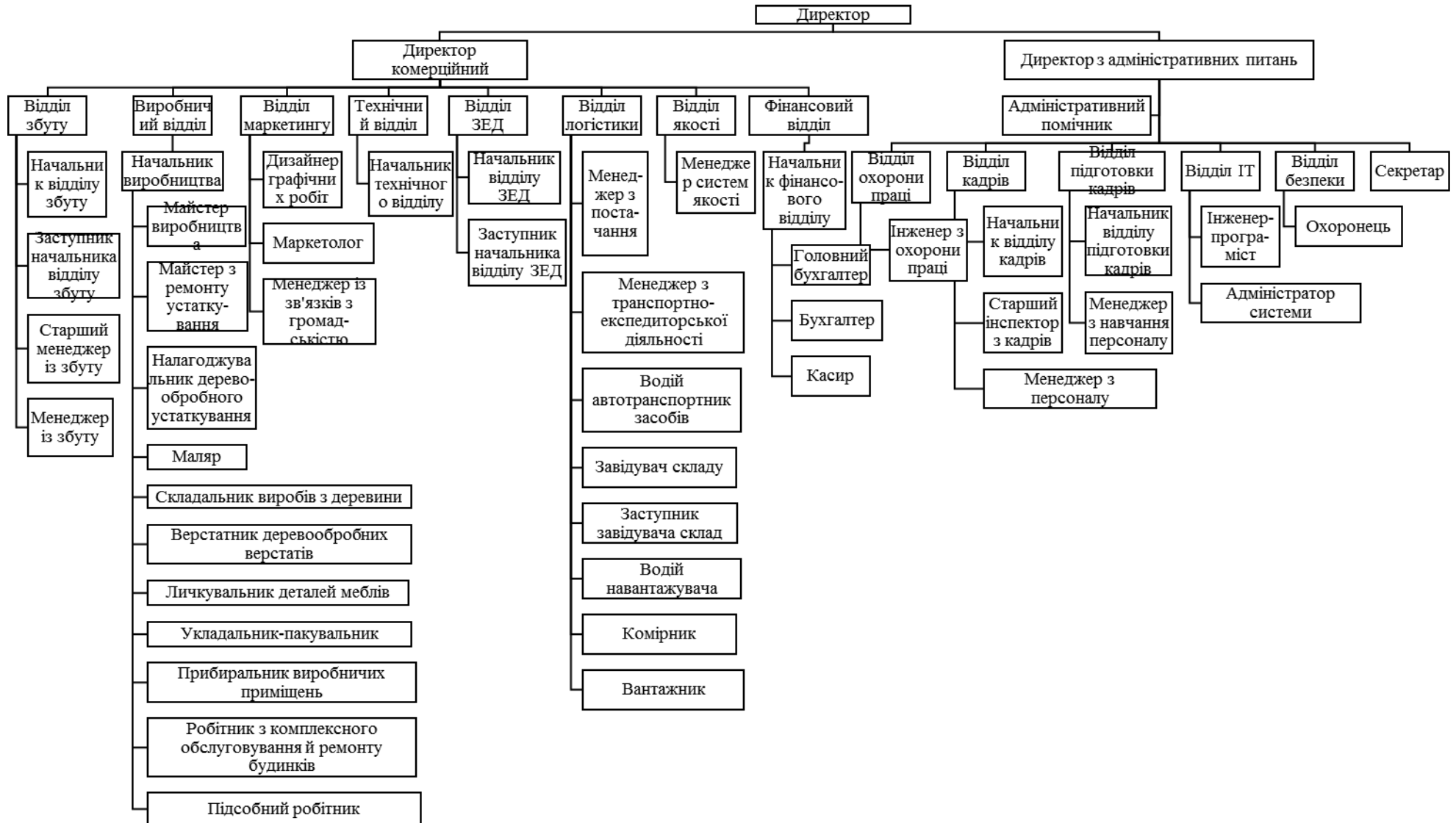


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Джерело: складено автором за штатним розписом ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Для забезпечення гідних умов праці та дотримання норм чинного законодавства на підприємстві створений відділ охорони праці. При прийомі на роботу та щороку весь виробничий персонал підприємства проходить інструктаж з безпеки праці. Протягом 2020-2022 року на підприємстві не було зафіксовано нещасних випадків та фактів порушення правил безпеки праці. Окрім того, питання, пов'язані з організацією праці, контролює відділ кадрів та відділ підготовки кадрів.

Організація робочих процесів на підприємстві чітко регламентується. Відповідно до штатного розпису (дод.А), на кожну посаду розроблено посадові інструкції, а також Положення «Про роботу відділів», Положення «Про преміювання персоналу», Положення «Про навчання персоналу», Корпоративний Кодекс та інші внутрішні документи.

Для забезпечення ефективності роботи підприємства щороку проводиться оцінювання персоналу за різними критеріями, у тому числі з метою розробки ефективних методів мотивації працівників.

На ТОВ «АГТ ПЛЮС» застосовують методи матеріального та нематеріального стимулювання. Основним напрямком матеріального стимулювання на підприємстві є рівень заробітної плати (рис.2.2).

З рис.2.2 бачимо, що заробітна плата на ТОВ «АГТ ПЛЮС» вища, за середній рівень оплати праці по м. Київ. Окрім того, підприємство надає працівникам матеріальну допомогу у випадках народження дитини, весілля, смерті близьких, хвороби та за інших поважних причин. В 2022 році підприємство виділо працівникам матеріальну допомогу для покупки електрообладнання, оскільки в м. Київ та області буда дуже складна ситуація з подачею електроенергії восени та взимку 2022 року. При цьому, рівень премій в заробітній платі може сягати 100%-300% від окладу працівника.



Рисунок 2.2 – Порівняння заробітної плати ТОВ «АГТ ПЛЮС» та середньої по м. Київ в 2020-2022 роках, грн.

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «АГТ ПЛЮС»*

Підприємство має широкий перелік методів нематеріального стимулювання працівників. Наприклад, компанія мотивує працівників за залучення знайомих та близьких до роботи в компанії. За умови, якщо працівник привів в компанію ефективного працівника (який пройшов випробувальний період та залишився працювати, показує гідні результати), то йому нараховують грейд:

- FAMILY MEMBER – при залученні вами до команди 5 нових співробітників;
- FRIEND – при залученні 3 друзів за рік;
- HELPER – при залученні 1 працівника протягом року.

За накопичення певного грейдів працівники отримують винагороду:

- HELPER – унікальна дизайнерська футболка +5% від ЗП;
- FRIEND – сучасний фірмовий світшот + 25% від ЗП;
- FAMILY MEMBER – крутий секретний подарунок +100% від ЗП.

Окрім того, для мотивація персоналу була запроваджена внутрішня корпоративна валюта – АГТшки, яка дозволяє відмічати вагомі досягнення співробітників та підкріплювати корпоративну культуру. На початку кожного місяця працівник має 50 АГТшок, які можете подарувати іншим співробітникам: 40 з них ви можете нарахувати лише за певні види дій (допомога Вам з задачею, визнання досягнення співробітника, виконання додаткових завдань); 10 з них ви можете нарахувати без вагомої причини, просто для підняття настрою або як висловлення підтримки.

Також за певні види діяльності чи досягнення працівникам нараховуються системні винагородження від компанії: покращення (10); ідеальне проходження інспекції (5); участь в обговоренні книги (15); тренінги, рольові ігри (15); перевиконання тижневої квоти (20); 3 зростаючі статистики підряд (40); подяка (50). В будь-який момент працівник може використати нараховані вам АГТшки у корпоративному магазині – АГТ-шопі, який постійно оновлюється. Приклад заповнення форми нарахування валюти наведено в дод.Б.

Також, засобом стимулювання персоналу є можливість кар'єрного зростання. На підприємстві прагнуть на наймати працівників з вулиці, а вирощувати фахівців серед вже наявного персоналу. Прагнення до підвищення своїх професійних та комунікативних якостей стимулюється керівництвом.

Для стимулювання персоналу в професійному розвитку була створена Академія, яка проводить корпоративне навчання для персоналу безкоштовно, окрім того, за рахунок підприємства оплачуються курси підвищення кваліфікації. Динаміка витрат на навчання персоналу наведена на рис.2.3.

З рис.2.3 бачимо, що обсяг витрат на навчання персоналу в 2020 році виріс на 6,63%, оскільки після зняття карантинних обмежень збільшились можливості для зовнішнього навчання персоналу, а в 2022 році витрати знизились на 22,59%, оскільки в цей складний рік були періоди, коли навчання не проводилось через складну ситуацію в країні.



Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на навчання персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» в 2020-2022 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «АГТ ПЛЮС»*

Ще одним фактором мотивації персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» є психологічна підтримка, яка надається персоналу з боку компанії. В компанії навіть розроблена інструкція для подолання проблем для працівників (дод.В). В 2022 році всі працівники підприємства, як і всі мешканці України, пережили багато стресових ситуацій, що, безумовно вплинуло на їх психологічний стан. Керівництво ТОВ «АГТ ПЛЮС», для зниження рівня стресу постійно проводить заходи для покращення настрою працівників, спільно з персоналом приймає участь у волонтерських рухах та, за потреби, надає психологічну допомогу працівникам.

Також керівництво підприємства організовує корпоративні свята, спільні поїздки на природу, проводить заходи з тимблдингу з метою підтримання корпоративного духу. Працівникам на день народження оголошується вітання та від компанії дарують квіти та приємний подарунок, щоб показати цінність працівника для компанії.

Одним з ключових показників ефективності організації праці є динаміка показника продуктивності праці (рис.2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «АГТ ПЛЮС», тис.грн./працівника

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «АГТ ПЛЮС»*

З рис.2.4 бачимо, що середньомісячна продуктивність праці виробничого персоналу з 2020 по 2022 рік виросла з 137,7 тис.грн. на місяць до 204 тис.грн. на місяць. Продуктивність праці середньому по підприємству в 2022 році зменшилась відносно 2020-2021 років та склала 123,7 тис.грн. Отже, до зменшення продуктивності праці в середньому по підприємству привело збільшення чисельності персоналу та зменшення обсягів виробництва в 2022 року через проблеми з поданням електроенергії, припиненням роботи цеху в березні 2022 року через посилення воєнних загроз.

Проаналізуємо коефіцієнт плинності кадрів в 2020-2022 роках (рис.2.5).

Як бачимо, плинність кадрів виросла з 2,88% до 5,74%, тобто показник плинності кадрів низький та колектив стабільний, однак, в 2022 року плинність персоналу зростає. Це пов'язано з тим, що частина звільнених працівників (жінки)

виїхали закордон через загрозу для життя їм та їх дітям через постійні ракетні обстріли.

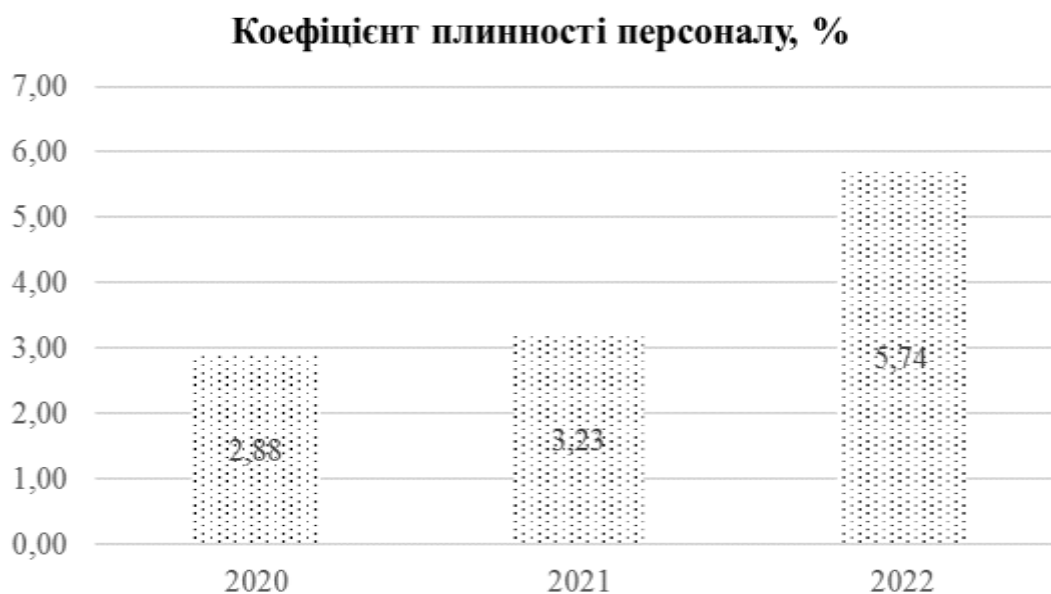


Рисунок 2.5 – Динаміка показника плинності кадрів ТОВ «АГТ ПЛЮС», %  
*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «АГТ ПЛЮС»*

Проведений аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС» показав, що на підприємстві на високому рівня забезпечені умови для продуктивної праці: високий рівень оплати праці, дотримання вимог техніки безпеки, можливість розвитку та навчання, ефективна система мотивації персоналу, можливість кар'єрного зростання та участі в житті компанії. Було виявлено, що рівень оплати праці на підприємстві вищий, ніж в середньому по м. Київ. Продуктивність праці виробничого персоналу за роки зросла, а коефіцієнт плинності кадрів низький.

## 2.2 Оцінювання задоволеності працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Для оцінювання задоволеності працею персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» було використано декілька методів:

- розраховано показник лояльності персоналу;

- проведене анонімне анкетування персоналу щодо їх задоволеності працею з використанням «Шкали задоволеності працею» (дод.Г);
- проведене опитування за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера (дод.Д);
- бесіда.

Для проведення оцінювання задоволеності працею персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» було залучено 92 працівника, що складає 75,4% від всього персоналу підприємства. Серед опитаних було 20 керівників вищої та середньої ланки.

Для розрахунку лояльності працівників eNPS серед працівників провели анонімне опитування, на скільки вони ймовірно порекомендували б свою компанію як роботодавця своїм друзям та знайомим на шкалі від 0 до 10. Відповіді було розподілено на три групи:

- промоутери (оцінка 9-10), які рекомендують компанію і вважаються лояльними;
- нейтралі (оцінка 7-8), які не рекомендують компанію, але і не критикують її занадто сильно;
- детрактори (оцінка 0-6), які не рекомендують компанію і вважаються нелояльними.

Для визначення рівня лояльності опитані були розподілені на промоутерів, нейтралів та детракторів (критиків) за результатами опитування (рис.2.6).

Промоутери – це ті працівники, які однозначно рекомендують компанію своїм знайомим та вважають перспективною роботу тут. Нейтралі – це працівники, які не мають суттєвих зауважень, однак не впевнені, що дана компанія кращий варіант, а критики – це персонал, який не рекомендує компанію іншим та не має планів тут надовго залишатись.

Індекс лояльності персоналу склав:

$67,39\% - 6,52\% = 60,87\%$  - це досить високий показник, який показує, що більшість персоналу ставиться до компанії лояльно, але є перспективи для покращення даного показника.

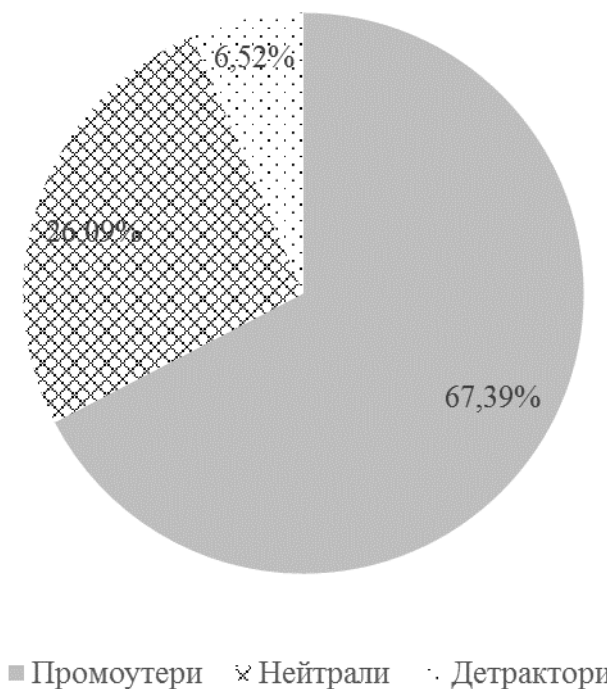


Рисунок 2.6 – Показники лояльності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС», за результатами опитування

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування*

Результати опитування з використанням «Шкали задоволеності працею» наведені на рис.2.7.

За результатами опитування було виявлено, що рівень задоволеності персоналу достатньо високий – 4,18 з 5 можливих балів. Найкраще задоволеність персоналу забезпечується такими показниками як рівень заробітної плати та бонусів – 4,67 бали, оцінка вкладу в роботу – 4,61 бал, спроможність виконати поставлені завдання – 4,35 бали.

Найнижчі показники було виявлено за такими критеріями як можливості для професійного розвитку – 3,37, відчуття єдності з командою – 3,91 та рівень організації процесів на підприємстві – 4,05 бали. Зазначимо, що хоча на підприємстві і є можливість кар’єрного зростання та створений кадровий резерв, однак, період часу до того, як працівник може зайняти вищу посаду досить тривалий, а тому у працівників створюється відчуття, що отримати підвищення досить складно.

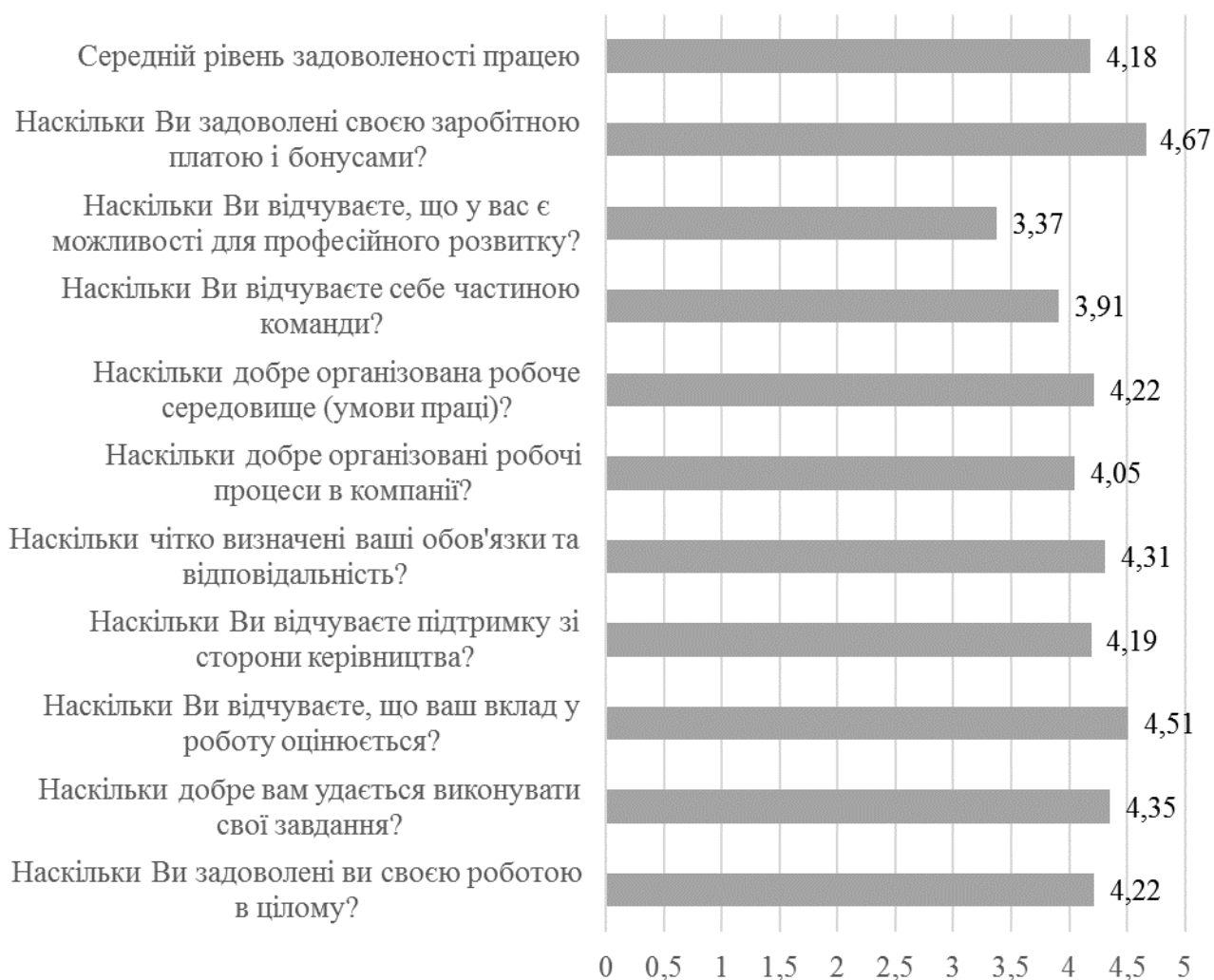


Рисунок 2.7 – Результати опитування з використанням «Шкали задоволеності працею» персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування*

Щодо відносно низького показника єдності з командою, то підприємство проводить багато заходів з тимблдингу, однак і створює умови для конкуренції між персоналом, а тому кожен прагне до дотримання в першу чергу своїх інтересів, а не колективу.

Отже, було виявлено за допомогою опитування з використанням «Шкали задоволеності працею» персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС», що персонал має високий рівень задоволеності працею (4,18 з 5 можливих балів), однак існують можливості до підвищення задоволеності персоналу в майбутньому.

На рис.2.8 наведемо результати опитування персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера.

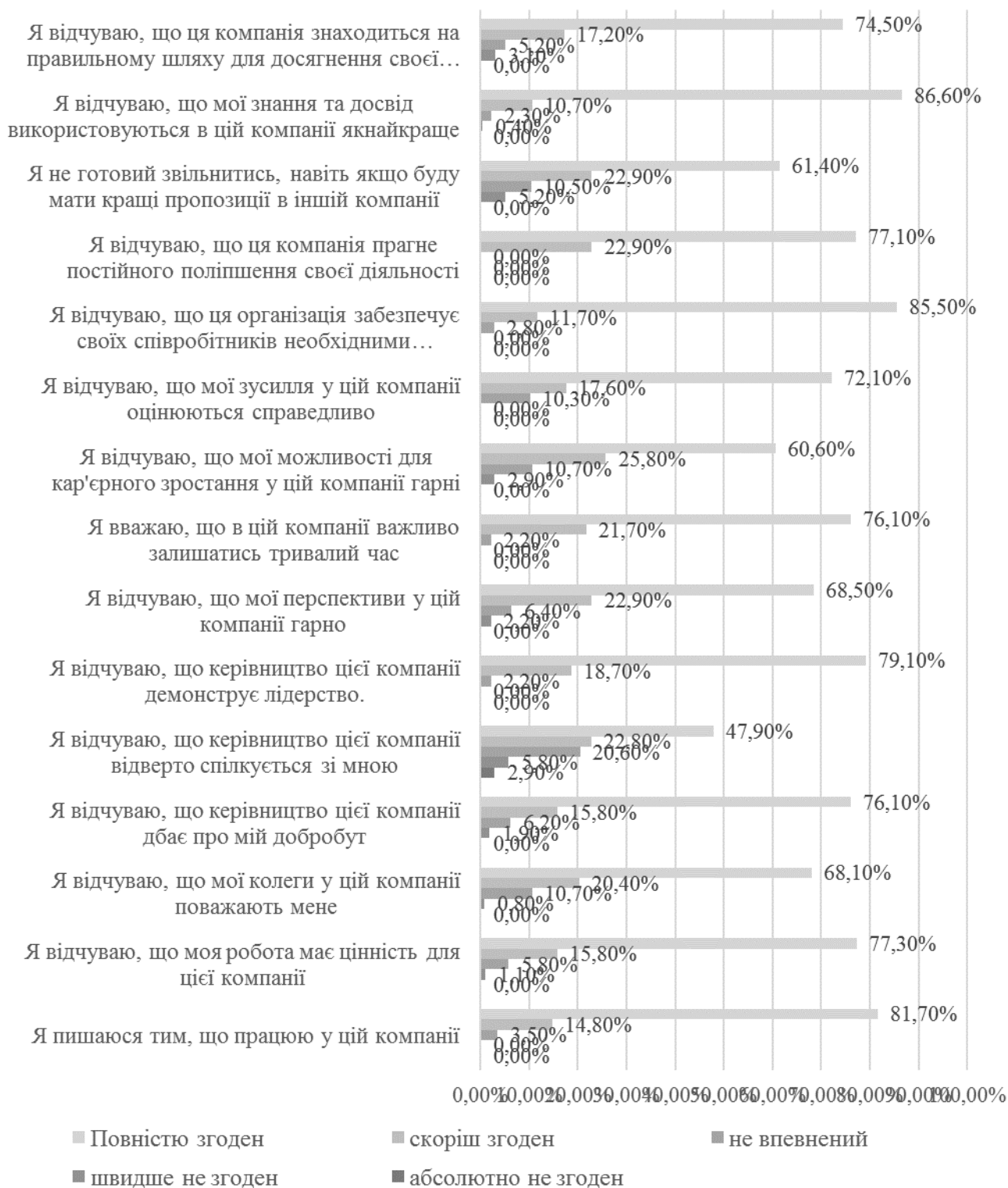


Рисунок 2.8 – Результати опитування персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера

*Джерело: розраховано автором за результатами опитування*

З рис.2.8 бачимо, що абсолютна задоволеність персоналу за різними параметрами коливається від 47,9% до 86,6%, що також вказує на високий рівень задоволеності персоналу різними факторами праці. За всіма показниками найбільше відповідей було «абсолютно згодний», що свідчить про високу лояльність персоналу до підприємства та бажання працювати тут далі. Аналіз відповідей дозволив визначити фактори, якими персонал задоволений найбільше та задоволеність якими нижча.

Так, серед факторів, які були оцінені персоналом найнижче: відносини з колегами та взаємоповага, наявність зворотного зв'язку з керівництвом, можливості для кар'єрного зростання. Саме ці фактори є резервом для покращення умов праці та задоволеності персоналу.

Також персоналом була проведена бесіда з метою виявлення основних зауважень та пропозицій. Під час розмов з працівниками виробничого цеху була висловлена пропозиція щодо створення їдальні поруч з виробничим цехом, оскільки працівники проводять багато часу на роботі, але хочуть харчуватись повноцінно та мати можливість вживати перші страви. Персонал згоден оплачувати послуги їдальні, оскільки заробітна плата персоналу є достатньою.

Опитування серед офісних працівників підприємства показало, що вони в більшості не бачать перспективи для кар'єрного зростання в цій компанії. Окрім того, деякий персонал висловив пропозицію ввести один день на тиждень роботу в дистанційному режимі, що на думку працівників, не вплине на продуктивність праці, але дозволить знизити нервові напруження, викликане ракетними обстрілами та потребою переміщуватись з офісного приміщення в укриття декілька разів протягом дня.

Отже, проведена оцінка рівня задоволеності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» показала, що індекс лояльності персоналу 60,87% та показує, що більшість персоналу ставиться до компанії лояльно. За результатами опитування з використанням «Шкали задоволеності працею» виявлено, що рівень задоволеності персоналу достатньо високий – 4,18 з 5 можливих балів. За результатами опитування персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» за опитувальником організаційної

лояльності Л. Портера було виявлено, що абсолютна задоволеність персоналу за різними параметрами коливається від 47,9% до 86,6%, що також вказує на високий рівень задоволеності персоналу різними факторами праці. Опитування дозволило визначити пропозиції персоналу щодо покращення умов праці та, відповідно, задоволеності персоналу працею. Отже, результати оцінки рівня задоволеністю персоналу свідчать про достатньо високий рівень задоволеності працею серед персоналу. Однак, для отримання більш повного розуміння ситуації на підприємстві можна провести додаткові дослідження, такі як глибинні інтерв'ю з працівниками, спостереження за їх роботою тощо. З цими додатковими дослідженнями можна виявити проблемні питання, що впливають на продуктивність і задоволеність працівників, і розробити плани дій для їх вирішення. В цілому, позитивний рівень задоволеності персоналу є добрим вихідним пунктом для подальшого розвитку підприємства і збільшення продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ТОВ «АГТ ПЛЮС»

#### 3.1 Рекомендації щодо підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС»

При первинному дослідженні задоволеності працею співробітників ТОВ «АГТ ПЛЮС» було виявлено, що на підприємстві високий рівень оплати праці, дотримання вимог техніки безпеки, можливість розвитку та навчання, ефективна система мотивації персоналу, можливість кар'єрного зростання та участі в житті компанії. Однак, були виявлені аспекти, якими працівники задоволені найменше: відносини з колегами та взаємоповага, наявність зворотного зв'язку з керівництвом, можливості для кар'єрного зростання. Окрім того, виробничий персонал скаржився на відсутність можливості повноцінно пообідати, оскільки в буфеті продають тільки напої, хлібобулочні вироби та бутерброди. З метою підтримання позитивного іміджу роботодавця та стимулювання персоналу до продуктивної праці пропонуємо провести заходи з удосконалення роботи з персоналом, у тому числі з метою підвищення їх рівня задоволеності працею.

Для отримання більш повного розуміння ситуації на підприємстві було проведено додаткові дослідження, які включали спостереження за роботою виробничого персоналу через камери спостереження та глибокі інтерв'ю з працівниками.

Спостереження за виробничим персоналом показало, що у виробничому відділі працівники відділу не завжди відволікаються на обідню перерву, іноді працюють цілий день не харчуючись, що може призвести до погіршення їх стану

здоров'я, а з часом привести до хвороби та виходу на лікарняні відпустки. Окрім того, такий ритм роботи погано впливає і на психологічний стан працівників.

Для підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» пропонуємо такі заходи (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення задоволеністю працею персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

*Джерело: розроблено автором*

Для посилення командного духу працівників ТОВ «АГТ ПЛЮС» пропонуємо провести комплекс заходів, у тому числі тренінги, семінари, корпоративні заходи. Розроблені заходи наведемо в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи з посилення командного духу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Дата	Назва заходу	Мета проведення
1	2	3
01.07.2023	Тренінг з розвитку комунікацій	Покращення комунікації у колективі
15.07.2023	Спільний корпоративний захід (виїзд на природу)	Зміцнення командного духу та підтримка позитивної атмосфери
30.07.2023	Тренінг на тему співпраці та конфліктології	Розвиток навичок конструктивної співпраці та вирішення конфліктів
10.08.2023	Виїзний тренінг «Розвиток лідерських навичок»	Підвищення навичок лідерства та керівництва
25.08.2023	Командні спортивні змагання	Формування спортивного та командного духу

05.09.2023	Творчий майстер-клас	Сприяння творчому розвитку та виявленню талантів співробітників
------------	----------------------	---

*Продовження табл.3.1*

1	2	3
20.09.2023	Тренінг ефективного співробітництва	Розвиток навичок ефективної роботи в команді
10.10.2023	Корпоративна екскурсія	Зміцнення командного спіриту та позитивних взаємин між співробітниками

*Джерело: розроблено автором*

Цей комплекс заходів з командоутворення для ТОВ «АГТ ПЛЮС» спрямований на покращення комунікації, співпраці, лідерських навичок та спортивного духу в колективі. Він також сприятиме підвищенню задоволеності працівників та покращенню командної ефективності. Розглянемо кожен запропонований захід окремо.

Тренінг з розвитку комунікацій має назву «Розвиток ефективної комунікації».

Мета тренінгу: Покращення навичок комунікації та встановлення ефективних взаємин в колективі ТОВ «АГТ ПЛЮС».

Тривалість: 1 день (8 годин).

План тренінгу наведемо в дод. Є.

Спільний корпоративний захід (виїзд на природу) пропонуємо провести у вихідний день. Для цього необхідно найняти турбазу, закупити продукти для спільного приготування шашлику та напої, провести колективні ігри у волейбол. В процесі спілкування поза роботи працівники зможуть розслабитись, ближче познайомитись з працівниками інших відділів.

Етапи проведення виїзду на природу описано в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Етапи організації виїзду на природу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Етапи	Характеристика
1	2
Визначення дати	Вихідний день (наприклад, субота або неділя)
Вибір локації	Найняти турбазу або відпочинковий комплекс
Закупівля продуктів	М'ясо для шашлику, овочі, соуси, хліб, напої

Закупівля інвентаря для пікніка	Мангали, сковорідки, столи, стільці, інвентар, волейбольний м'яч
---------------------------------	--

*Продовження табл.3.2*

1	2
Транспортна логістика	Організувати транспорт для переміщення працівників до місця проведення

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо, для організації заходу необхідно закупити продукти харчування, інвентар для організації шашлика, купити волейбольний м'яч, найняти турбазу, найняти маршрутку для доставки персоналу на турбазу. Розробимо програму заходів для виїзду на природу ТОВ «АГТ ПЛЮС» (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Програма пікніка (виїзду на природу) для персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Етапи	Деталі
Привітання	Вітання від керівництва компанії
Командні ігри	Розваги та конкурси для зміцнення командного духу
Спільне приготування	Розділення обов'язків, підготовка шашликів та страв
Гастрономічний фестиваль	Смакування та оцінка приготованих страв
Колективні волейбольні ігри	Гра у волейбол для активного спілкування
Вільний час	Вільний час для спілкування та відпочинку
Заключне слово	Підсумки дня, подяки та побажання

*Джерело: розроблено автором*

Проведення пікніка дозволить працівникам ТОВ «АГТ ПЛЮС» розслабитись, познайомитись ближче з колегами з інших відділів, підвищить командний дух та покращить взаємини в колективі.

План тренінгу на тему «Співпраця та конфліктологія» наведемо в дод. Ж.

Мета тренінгу: покращення взаємодії персоналу, зменшення кількості конфліктів в організації.

Тривалість: 1 день (8 годин).

План тренінгу зосереджений на розвитку навичок співпраці та вирішення конфліктів. Комбінація теоретичного матеріалу, практичних завдань та рольових

ігор допоможе учасникам розібратись у сутності співпраці та набути навички вирішення конфліктів.

Виїзний тренінг «Розвиток лідерських навичок» пропонуємо провести для керівного складу підприємства.

Мета тренінгу: ознайомитись з основними концепціями лідерства, здобути ефективні техніки розвитку лідерських навичок та закріпити отримані знання у рольових іграх та самостійних практичних вправах.

Програму тренінгу «Розвиток лідерських навичок» наведемо в дод.3.

Програма тренінгу розрахована на 2 дні (16 годин) з перервами на обід та кава-брейки. У тренінгу використовуються рольові ігри, робота з кейсами, групова робота, індивідуальні вправи, презентації учасників.

За допомогою тренінгу очікується досягти такі результати:

- сильні відповідальні керівники, які розуміють свою роль організації;
- збільшення продуктивності у роботі співробітників, за рахунок атмосфери лідерства та досягнення.

Також пропонуємо проводити командні спортивні змагання. Корпоративний спорт – один із сучасних інструментів вирішення завдань бізнесу. Об'єднання колективу, формування командного духу, покращення комунікацій усередині трудового колективу та підтримка здоров'я працівників, а також у перспективі можливість економити витрати на персонал. Командні спортивні заходи допомагають згуртувати колег, які грають в одній команді. Це сприяє кращому взаєморозумінню, формуванню культури взаємодопомоги, налагодженню дружніх відносин, що сприятливо проявляється у спорті, а й у роботі.

Пропонуємо проводити ігри з волейболу, футболу, перетягування канату, проходження спортивних квестів.

Також пропонуємо провести творчий майстер-клас для персоналу підприємства. Під час майстер-класу учасникам буде запропоновано створення унікального герба або логотипу для компанії. Також пропонуємо включити елементи командної роботи, де кожен учасник може додати свої ідеї та побачити,

як вони можуть бути впроваджені в кінцевий продукт. За результатами майстер-класу пропонуємо провести виставку рисунків та нагородження учасників.

Нами пропонується проведення тренінгу з ефективного співробітництва.

Назва тренінгу: «Підвищення ефективності співробітництва: стратегії, навички та інструменти».

Опис: Цей тренінг розроблений для покращення співробітництва в команді та забезпечення ефективної роботи. Учасники отримають знання про стратегії співробітництва, навички комунікації та інструменти для покращення продуктивності.

Тривалість: 1-2 дні, залежно від потреб та розміру групи.

Мета тренінгу: ознайомлення з важливістю ефективного співробітництва і його впливом на результативність команди, розуміння ролі комунікації та спілкування в ефективному співробітництві, вивчення стратегій та методів співробітництва, що сприяють досягненню спільних цілей, освоєння практичних навичок, таких як слухання, співпраця та вирішення конфліктів та використання інструментів та технологій для покращення комунікації та спільної роботи.

Програму тренінгу «Підвищення ефективності співробітництва: стратегії, навички та інструменти» наведемо в дод.І.

Також пропонуємо провести корпоративну екскурсію для персоналу в Київській області. В Київській області багато місць для екскурсій, однак, в умовах війни важливо дотримуватись правил безпеки та уникати територій, які теоретично можуть бути заміновані.

Наступним запропонованим напрямком для підвищення задоволеністю працею персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» є створення можливості для кар'єрного зростання (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – План розвитку кар'єрного зростання персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Етапи	Опис
-------	------

1	2
1. Оцінка поточного стану	- Провести огляд ролей та позицій в організації.
	- Аналізувати навички, знання та інтереси працівників

*Продовження табл.3.4*

1	2
2. Розроблення кар'єрних шляхів	- Встановити структуровану систему ролей, позицій та кар'єрних шляхів
	- Створити описи ролей та компетенцій для різних рівнів та позицій.
3. Особистий розвиток та навчання	- Забезпечити доступ до навчальних ресурсів та тренінгів.
	- Фінансувати професійні сертифікати та додаткові освітні програми
4. Внутрішні переваги та рух між підрозділами	- Заохочувати внутрішній рух працівників між підрозділами.
	- Проводити внутрішні проекти та завдання для розширення навичок
5. Менторство та керівництво	- Впровадити програму менторства для підтримки розвитку працівників
	- Забезпечити належне керівництво та підтримку в розвитку кар'єри.

*Джерело: розроблено автором*

Удосконалення процесу кар'єрного зростання ТОВ «АГТ ПЛЮС», озвучення нових перспектив працівникам, створення кадрового резерву сприятиме створенню у працівників відчуття, що вони можуть просуватись кар'єрними сходами.

Також пропонуємо створити їдальню на території підприємства в приміщенні буфету. Для зменшення витрат на виготовлення та зберігання продуктів харчування, натомість пропонуємо замовляти гарячі обіди, які будуть завозитись в їдальню підприємства і в певний час працівники можуть підійти в їдальню, де, за потреби обід їм можуть розігріти. Корпоративні замовлення обідів будуть коштувати дешевше індивідуальних. Пропонуємо запровадити систему, коли кожен працівник у спеціальному чаті буде залишати повідомлення щодо днів, в які він планує харчуватись та зазначати, що він обирає на обід із зазначеного переліку страв. Вартість такого обіду для працівника складе від 50 до 100 грн., а підприємство буде тільки організовувати доставку.

Отже, для підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» пропонуємо: провести заходи для посилення командного духу, створити їдальню на території підприємства в приміщенні буфету, створити можливості для кар'єрного зростання.

### 3.2 Розробка програми щодо підвищення задоволеністю працею в ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Складемо із запропонованих заходів програму щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Програма щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Захід	Опис
Посилення командного духу	- Організація командних тренінгів заходів
	- Створення командних проектів та спільних завдань
	- Проведення корпоративних подій та вечірок для спілкування і співпраці
Створення їдальні на території підприємства	- Адаптація приміщення буфету для облаштування їдальні
	- Забезпечення різноманітного та здорового харчування для співробітників
	- Зручний режим роботи та доступні ціни для працівників
Створення можливостей для кар'єрного зростання	- Оцінка поточного стану та розроблення кар'єрних шляхів
	- Проведення навчальних програм, тренінгів та семінарів для розвитку навичок та кваліфікацій
	- Внутрішній рух працівників між підрозділами та проекти для розширення навичок.

*Джерело: розроблено автором*

Визначимо обсяг необхідного фінансування для проведення запропонованих заходів.

В другій половині 2023 року для посилення командного духу запропоновано провести 4 тренінги, виїзд на природу, командні спортивні змагання, творчий майстер-клас та корпоративну екскурсію.

Складемо бюджет даних заходів. На підприємстві працює 122 працівника, в 3 тренінгах прийме участь весь персонал та в 1 тренінгу тільки керівний склад – 17 працівників. Вартість участі 1 працівника в колективному тренінгу тривалістю 8 годин в середньому складе 1200 грн.

Витрати на проведення 4 тренінгів складуть:

$$3*122*1200+1*17*1200=459\ 600\ \text{грн.}$$

Для колективного виїзду на природу 122 працівників виділимо витрати на продукти харчування 350 грн. на працівника та 5000 грн. на купівлю інвентаря. Також оренда турбази складе 400 грн. з одного працівника та маршрутного таксі 80 грн. з працівника. Сукупні витрати на виїзний пікнік складуть:

$$(350+400+80)*122+5000=106\ 260\ \text{грн.}$$

Витрати на творчий майстер-клас та корпоративну екскурсію заплануємо на рівні 50 тис.грн. за один захід.

Складемо бюджет витрат на організацію заходів з посилення командного духу в табл.3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет витрат на організацію заходів з посилення командного духу

Заходи	Вартість, тис.грн.
Витрати на проведення тренінгів	459,60
Витрати на організацію пікніка	106,26
Посилення командного духу	50,00
Витрати на корпоративну екскурсію	50,00
Витрат всього:	665,86

*Джерело: розроблено автором*

Отже, витрати на проведення заходів з посилення командного духу складуть 665,86 тис.грн.

Для переобладнання буфету на їдальню пропонуємо збільшити кількість меблів (докупити 5 столів та 20 стільців) та докупити ще 1 холодильник. Бюджет витрат наведемо в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Бюджет витрат на переобладнання буфету на їдальню

	Ціна, грн.	Кіл-ть	Сума, тис.грн.
Стіл столовий	1 350	5	6,75
Стілець столовий	350	20	7,00
Холодильник Самсунг	18 000	1	18,00
Посуд в асортименті	5 000	1	5,00
Всього			36,75

*Джерело: розроблено автором*

Отже, витрати на переобладнання буфету на їдальню складуть 36,75 тис.грн.

В процесі створення можливостей для кар'єрного зростання пропонуємо запровадити додаткове навчання та менторство. Для заохочення менторів пропонуємо ввести доплату 3500 грн. на місяць. Протягом року пропонуємо залучити в роботу 15 менторів.

Витрати складуть:

$$3500 \cdot 15 = 42000 \text{ грн.}$$

Окрім того, пропонуємо додатково виділити за навчання персоналу та виготовлення сертифікатів 500 тис.грн. на рік.

Прогноз зростання витрат на навчання персоналу наведемо на рис.3.2.

Отже, очікується зростання витрат на навчання персоналу для досягнення поставлених цілей на 542 тис.грн. на рік.

Після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» очікується зростання продуктивності праці, покращення психологічного клімату в колективі, збільшення лояльності персоналу.

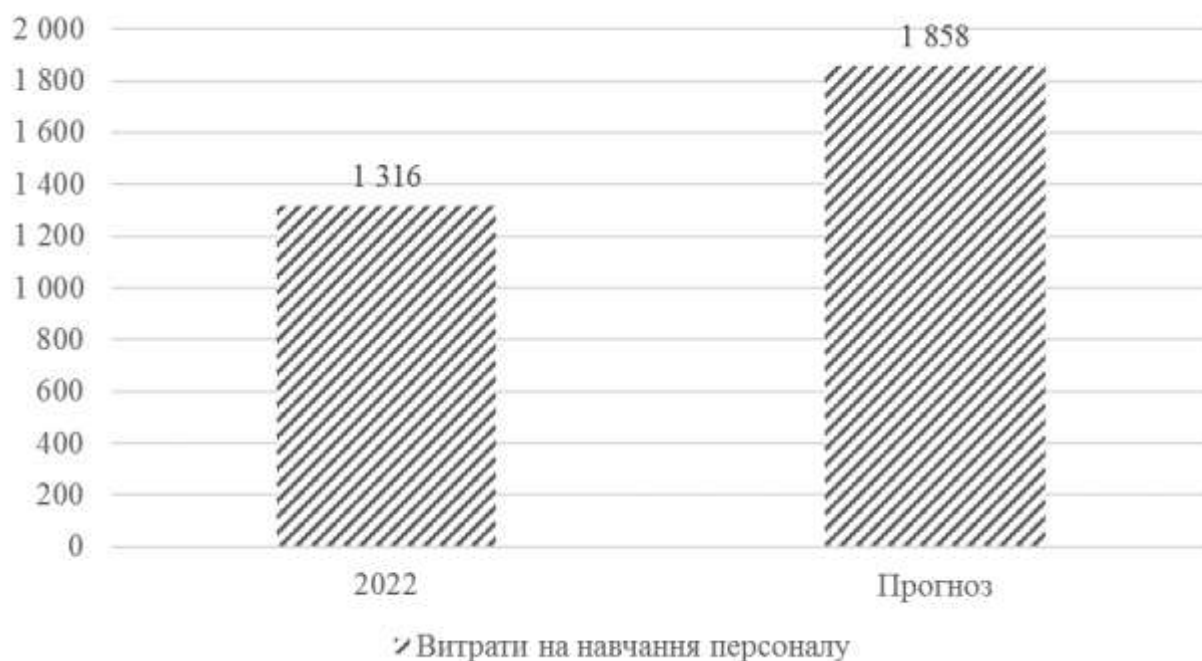


Рисунок 3.2 – Прогноз зростання витрат на навчання персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС», тис.грн.

*Джерело: розроблено автором*

Зростання продуктивності праці на 2-5% відбудеться за рахунок покращення самопочуття персоналу, створення більш комфортних умов праці,

Таблиця 3.8 – Прогноз фінансових результатів після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Показники	2022	прогноз	Відх., тис.грн	Відх., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	181 154	184 777	3 623	2,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	98 915	100 893	1 978	2,00%
Валовий прибуток	82 239	83 884	1 645	2,00%
Інші операційні доходи	6 368	6 368	0	0,00%
Інші операційні витрати	80 632	81 877	1 245	1,54%
Інші доходи	3 157	3 157	0	0,00%
Інші витрати	5 304	5 304	0	0,00%
Прибуток до оподаткування	5 827	8 374	2 547	43,71%
Податок на прибуток	1 049	1 507	458	43,71%

Чистий прибуток	4 778	6 867	2 089	43,71%
-----------------	-------	-------	-------	--------

*Джерело: розроблено автором*

Отже чистий прибуток за рік зросте на 2089 тис.грн. завдяки підвищенню продуктивності праці на 2% (рис.3.3).

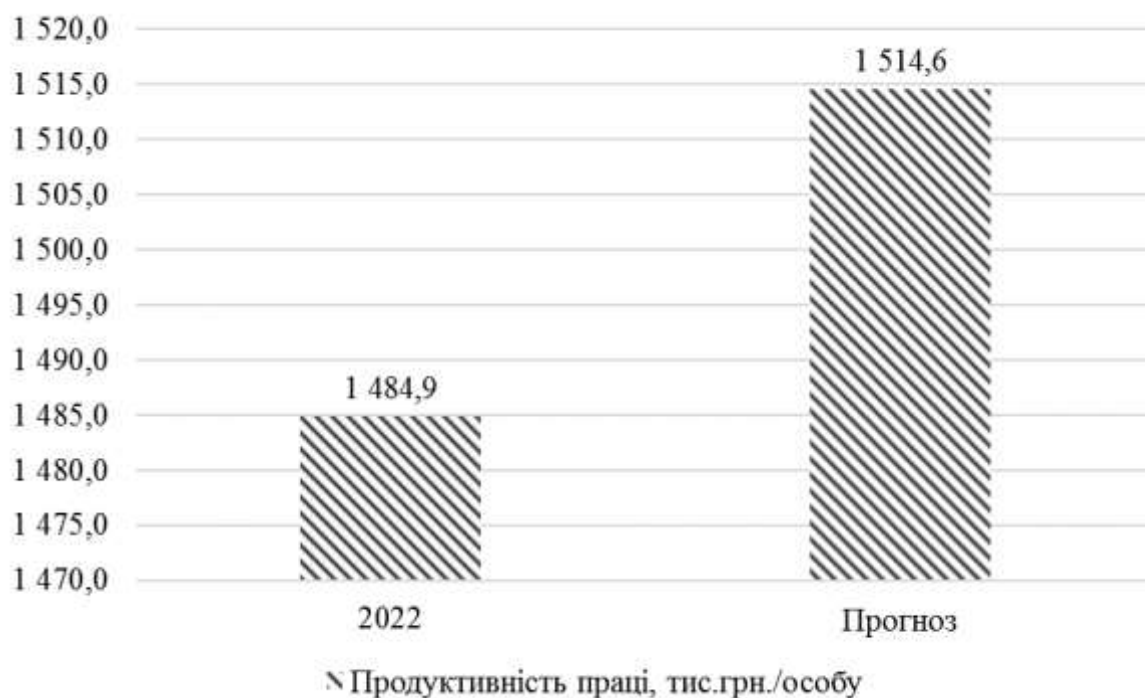


Рисунок 3.3 – Прогноз зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС», тис.грн.

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо з рис.3.2, зростання продуктивності праці складе 29,7 тис.грн. на працівника або 2%.

Спрогнозуємо зміну лояльності персоналу після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» (рис.3.4).

Індекс лояльності персоналу складе:

$$81,97\% - 3,28\% = 78,69\%$$

що на 17,82% вище, ніж у 2022 році, тобто очікується суттєве зростання лояльності персоналу.

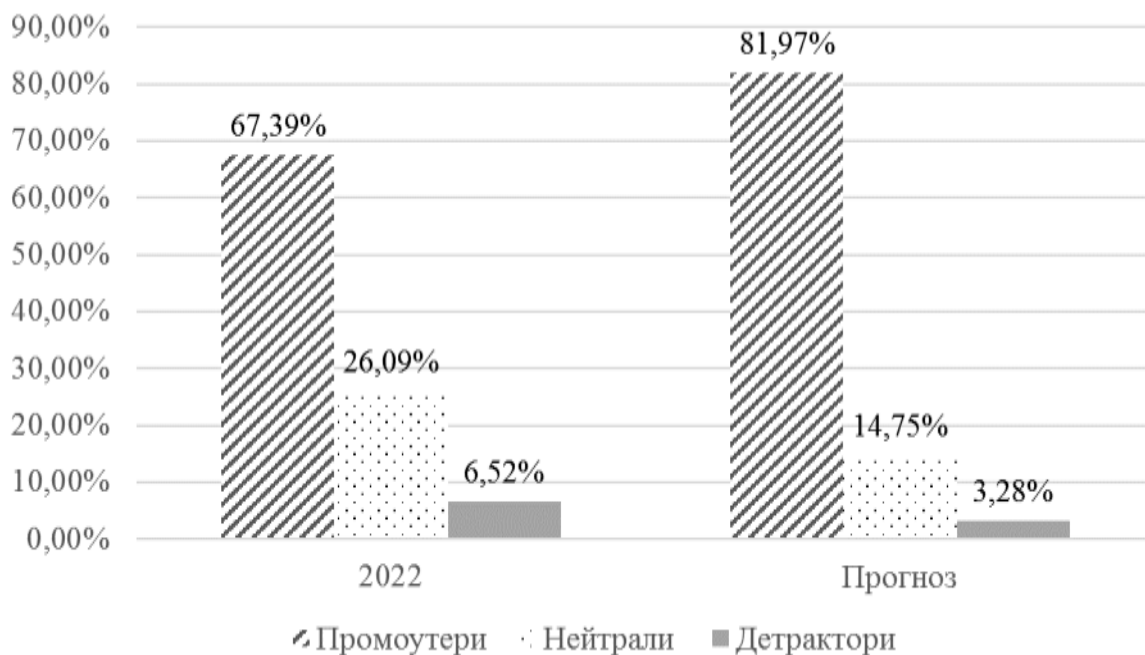


Рисунок 3.4 – Прогноз лояльності персоналу після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС»

*Джерело: розроблено автором*

Складемо прогноз показника плинності персоналу після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» (рис.3.5).



Рисунок 2.5 – Прогноз показника плинності кадрів після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС», %

*Джерело: розроблено автором*

Отже, після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС», яка включає в себе заходи для посилення командного духу, створити їдальню на території підприємства в приміщенні буфету, створити можливості для кар'єрного зростання, очікується зростання продуктивності праці на 2%, що дозволить збільшити чистий прибуток на 2089 тис.грн. за рік, зростання лояльності персоналу на 17,82%, зниження показника плинності кадрів на 2,87%. Для реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» необхідно витратити 1245 тис.грн., у тому числі витрати на проведення заходів з посилення командного духу складуть 665,86 тис.грн., витрати на переобладнання буфету на їдальню складуть 36,75 тис.грн., витрати на навчання персоналу складуть 542 тис.грн.

## ВИСНОВКИ

В процесі написання кваліфікаційної роботи було розглянуто поняття праці та задоволеності працею, визначені методичні засади вимірювання задоволеності працею, проаналізовані фактори впливу на формування задоволеності працею, виконаний аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС», здійснене оцінювання задоволеності працею ТОВ «АГТ ПЛЮС», складені рекомендації щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС», розроблена програма щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» та сформовані висновки і пропозиції:

1. Задоволеність працею розглядається як ставлення людини до своєї роботи, що залежить від її відповідності потребам, здібностям, цінностям та переконанням. Задоволеність праці впливає на продуктивність праці персоналу та, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства. Задоволеність працею складається з багатьох різних чинників, які можуть впливати на те, наскільки працівник задоволений своєю роботою.

2. Для підтримки стабільної та продуктивної роботи підприємства та її персоналу необхідно систематично здійснювати моніторинг задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю. У цьому підприємству слід оцінювати як загальну задоволеність, а й кожен її складову окремо, щоб визначити, у яких галузях роботи з персоналом необхідно удосконалюватися. Також крім організаційних чинників, які впливають на задоволеність працею, необхідно враховувати особистісні особливості працівників, їх цілі та потреби.

3. Чинники, які сприятимуть формуванню задоволеністю праці, залежатимуть від характеру робочого місця. До ключових факторів формування задоволеності працею належать: турбота підприємства про співробітників, наявність місця, де співробітники можуть відпочивати та приділяти час своєму хобі, середній інтервал між етапами просування співробітників кар'єрними

сходами, прояв почуття поваги з боку колег, наявність культури двостороннього зворотного зв'язку, ставлення до проблеми балансу між роботою та особистим життям, Оцінка співробітниками своїх відносин із керівництвом, дотримання справедливої та інклюзивної політики, розвиток у співробітників творчих талантів та новаторства, безпека та почуття впевненості у своїй важливості та необхідності підприємству.

4. ТОВ «АГТ ПЛЮС» займається виробництвом меблів, підлогового покриття та стінових панелей. Станом на 31.12.2022 року на підприємстві працює 122 працівника. Проведений аналіз організації праці на ТОВ «АГТ ПЛЮС» показав, що на підприємстві на високому рівня забезпечені умови для продуктивної праці: високий рівень оплати праці, дотримання вимог техніки безпеки, можливість розвитку та навчання, ефективна система мотивації персоналу, можливість кар'єрного зростання та участі в житті компанії. Було виявлено, що рівень оплати праці на підприємстві вищий, ніж в середньому по м. Київ. Продуктивність праці виробничого персоналу за роки зросла, а коефіцієнт плинності кадрів низький.

5. Проведена оцінка рівня задоволеності персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» показала, що індекс лояльності персоналу 60,87% та показує, що більшість персоналу ставиться до компанії лояльно. За результатами опитування з використанням «Шкали задоволеності працею» виявлено, що рівень задоволеності персоналу достатньо високий – 4,18 з 5 можливих балів. За результатами опитування персоналу ТОВ «АГТ ПЛЮС» за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера було виявлено, що абсолютна задоволеність персоналу за різними параметрами коливається від 47,9% до 86,6%, що також вказує на високий рівень задоволеності персоналу різними факторами праці. Опитування дозволило визначити пропозиції персоналу щодо покращення умов праці та, відповідно, задоволеності персоналу працею. Отже, результати оцінки рівня задоволеності персоналу свідчать про достатньо високий рівень задоволеності працею серед персоналу. Однак, для отримання більш повного розуміння ситуації на підприємстві можна провести додаткові дослідження, такі як глибинні інтерв'ю з

працівниками, спостереження за їх роботою тощо. З цими додатковими дослідженнями можна виявити проблемні питання, що впливають на продуктивність і задоволеність працівників, і розробити плани дій для їх вирішення. В цілому, позитивний рівень задоволеності персоналу є добрим вихідним пунктом для подальшого розвитку підприємства і збільшення продуктивності праці.

6. Для підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» пропонуємо: провести заходи для посилення командного духу, створити їдальню на території підприємства в приміщенні буфету, створити можливості для кар'єрного зростання. Для посилення командного духу запропоновано провести 4 тренінги, виїзд на природу, командні спортивні змагання, творчий майстер-клас та корпоративну екскурсію.

7. Після реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС», яка включає в себе заходи для посилення командного духу, створити їдальню на території підприємства в приміщенні буфету, створити можливості для кар'єрного зростання, очікується зростання продуктивності праці на 2%, що дозволить збільшити чистий прибуток на 2089 тис.грн. за рік, зростання лояльності персоналу на 17,82%, зниження показника плинності кадрів на 2,87%. Для реалізації програми щодо підвищення задоволеністю працею ТОВ «АГТ ПЛЮС» необхідно витратити 1245 тис.грн., у тому числі витрати на проведення заходів з посилення командного духу складуть 665,86 тис.грн., витрати на переобладнання буфету на їдальню складуть 36,75 тис.грн., витрати на навчання персоналу складуть 542 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук М. Д. Аксіологічні аспекти права на працю як фундаментальна основа організації праці та управління співробітниками. *Культурологічний альманах*. 2023. № (3). С. 111–117.
2. Бахмутова Л. М. Дослідження задоволеності працею як вагомого чинника ефективної міжособистісної взаємодії в умовах довготривалих полярних експедицій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2-3 (17). С.7-18.
3. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2022. № (1). С. 158-162.
4. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
5. Гура Н.А., Вельдбрехт О.О. Опитувальник задоволеності роботою: факторна структура та психометричні властивості. *Psychological journal*. 2021. № 6 (50). С.7-20.
6. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 30-36.
7. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 328-336.
8. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проектах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.

9. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17.
10. Дончевська Н.П. Задоволеність працею персоналу організації, її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. № 14. С.112-115.
11. Заєць Г.П. практичний інструментарій мотивації та стимулювання персоналу підприємств залізничного транспорту. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. 2019. № 2 (19). С. 144-150.
12. Запорожцева К. І. Взаємозв'язок задоволеністю працею та лояльністю персоналу організації : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 053 «Психологія» / наук. керівник А. П. Поплавська. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 79 с.
13. Кихтюк О. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. Психологічні перспективи. 2019. № 33. С. 152-162.
14. Колот А. М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
15. Колот А.М., Герасименко О.О., Герасименко О.А. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, 2020. 33 с.
16. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудова розв'язок в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 97-125.
17. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 09.04.2023).
18. Лизанець А.Г., Пугачевська К.Й., Човрі Д.В. Управління трудовою активністю персоналу підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 36. С. 193-198.

19. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). С.171-186.

20. Моцна С., Байер О. Особливості зв'язку між задоволеністю роботою та оцінкою ефективності представників групи професій «людина – техніка». Problems of modern psychology. 2019. Iss. 43. С. 167-186.

21. Пижова М.О. Право на справедливую оплату праці як різновид соціально-економічних прав. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. № 64. С. 176-179.

22. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.

23. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. – 376 с.

24. Сало Я., Павличенко А. Вплив мотивації праці на якість трудового життя працівників. Економіка та суспільство. 2021. № (26). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/321/307> (дата звернення 08.04.2023).

25. Сукрушева Г. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. № (35). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084> (дата звернення 08.04.2023).

26. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

27. Bellet C., De Neve, J.-E., Ward G. Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? . 2019. № 13. 61 p.

28. John W. Newstrom and Keith Davis. Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Eleventh). New York: McGraw-Hill/ Irwin. 2002. 534 p.

29. Maslach, C., & Leiter M. P. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*. 2008. № 93(3). № 498–512.
30. Luthans F. *Organizational Behavior an evidence-based approach*, 12 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston. 2011. 592 p.
31. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 11th Edition. Prentice Hall. 2012.
32. Robbins S.P., Judge T.A. *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education, Inc., London. 2018. 352 p.
33. Steger M.F. Meaning in life and in work. *The Oxford Handbook of Meaningful Work*. 2019. P. 207–220.
34. Sedarmayanti Hj. *Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. 2009. 244 p.
35. Hoppock R. *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York and London, 1935. 306 p.

Штатний розпис на 2023 рік

## ЗАТВЕРДЖЕНО

штат у кількості 141,2 штатні одиниці  
з місячним фондом заробітної плати  
983500 грн.

Директор ТОВ «АГТ ВЛЮС»

Максим РОГОЖИЧ

29 грудня 2022 р.

## ШТАТНИЙ РОЗПИС на 2023 рік

Вводиться в дію з 01.01.2023 р.

№ п/п	Назва посади (професії)	Код за КП	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (місячна тарифна ставка), грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Директор	1210.1	1	8500	8500
2	Директор комерційний	1233	1	8200	8200
3	Директор з адміністративних питань	1229.7	1	8200	8200
4	Інженер з охорони праці	2149.2	0,2	7000	1400
5	Охоронник	5169	4	6900	27600
6	Начальник відділу кадрів	1232	1	7400	7400
7	Старший інспектор з кадрів	3423	1	7000	7000
8	Інженер-програміст	2132.2	1	7000	7000
9	Секретар	4115	1	6950	6950
10	Адміністративний помічник	3436	1	6950	6950
11	Менеджер з персоналу	1477.1	1	7000	7000
12	Адміністратор системи	2131.2	1	7000	7000
13	Начальник відділу збуту	1233	1	7400	7400
14	Заступник начальника відділу збуту	1233	1	7300	7300
15	Старший менеджер із збуту	1475.4	6	7200	43200
16	Менеджер із збуту	1475.4	24	7000	168000
17	Дизайнер графічних робіт	2452.2	1	7000	7000
18	Маркетолог	2419.2	1	7000	7000
19	Начальник фінансового відділу	1231	1	7400	7400
20	Головний бухгалтер	1231	1	7400	7400
21	Бухгалтер	3433	2	7000	14000
22	Касир	4211	1	7000	7000
23	Начальник технічного відділу	1337.2	1	7400	7400
24	Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності	1229.7	1	7400	7400

25	Заступник начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності	1229,7	1	7300	7300
26	Менеджер з постачання	1475,4	1	7000	7000
27	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	1	7000	7000
28	Водій автотранспортних засобів	8322	2	6900	13800
29	Завідувач складу	1226,2	1	7400	7400
30	Заступник завідувача складу	1226,2	1	7300	7300
31	Водій навантажувача	8334	1	6900	6900
32	Комірник	9411	3	6900	20700
33	Вантажник	9333	8	6900	55200
34	Начальник виробництва	1222,2	1	7400	7400
35	Майстер виробництва	1222,2	1	7000	7000
36	Майстер з ремонту устаткування	1222,2	1	7000	7000
37	Налагоджувальник деревообробного устаткування	7423	1	7000	7000
39	Маляр	7141	1	6900	6900
40	Складальник виробів з деревини	8285	25	6900	172500
41	Верстатник деревообробних верстатів	7423	3	6900	20700
42	Личкувальник деталей меблів	7422	7	6900	48300
43	Укладальник-пакувальник	9322	15	6900	103500
44	Прибиральник виробничих приміщень	9132	1	6900	6900
45	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	7129	2	6900	13800
46	Підсобний робітник	9322	2	6900	13800
47	Начальник відділу підготовки кадрів	1232	1	7400	7400
48	Менеджер з навчання персоналу	1231	1	7000	7000
49	Менеджер систем якості	1493	2	7000	7000
50	Менеджер із зв'язків з громадськістю	1475,4	3	7000	21000
	* *	*	141,2		983500

Старший інспектор з кадрів



Олена ПІДАНОВА

Узгоджено:

Нач. фінансового відділу



Марина ПОНОМАРЕНКО

## Приклад заповнення форми нарахування корпоративної валюти

1. Відкриваєте електронну таблицю за посиланням або по qr-коду:  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YWMFisYIDDD6rISPkp9trYXmC7tQVd\\_hqnycnE5s9uE/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YWMFisYIDDD6rISPkp9trYXmC7tQVd_hqnycnE5s9uE/edit#gid=0)
2. Заповнюєте відповідні поля:  
**Хто?** - Вказуєте своє ПІБ  
**Кому?** - Вказуєте ПІБ отримувача АГТшок (себе вказувати заборонено, ми ділимося ними з іншими :))  
**Коли?** - Вказуєте дату нарахування  
**За що?** - Обираєте причину нарахування з випадуючого списку:



За що?
Допомога
Допомога
Виконання додаткового завдання
Особисте досягнення
Плчваннями


**Скільки?** - Вказуєте кількість АГТшок, які бажаєте нарахувати (за місяць можете використати 40 + 10)

В результаті має вийти повністю заповнена таблиця:

Хто?	Кому?	Коли?	За що?	Скільки?
Зборовська Ірина	Близнюк Олександр	13.08.21	Допомога	- 5

Для того, аби система нарахувань була прозора та не виникало додаткових питань щодо нарахування можна вказувати коментарі:

За що?	Скільки?	Організація
Допомога		



**Irene Zborovska**  
12:18 Сьогодні

за те, що створив у компанії "Фурнісет" круте враження про нашу компанію

## Інструктивний лист ТОВ «АГТПЛЮС»

15.10.2020

В папку штатного співробітника

**ЯК ПІДНЯТИСЬ НАД ПРОБЛЕМАМИ ТА ПЕРЕТВОРИТИ ЇХ В СИТУАЦІЇ**

У кожної людини є природні ресурси для подолання труднощів. І Вам життєво необхідно використовувати позитивні стратегії подолання такого стану і уникати негативних думок. Це допоможе відчутти себе сильнішими і повернути почуття контролю над ситуацією.

Іноколи проблеми так сильно впливають на нас, що ми перестаємо жити на повну і починаємо просто турбуватися. Чи є спосіб, щоб ми могли щось роботи з нашими проблемами?

Даний інструктивний лист, допоможе Вам підняти свою свідомість над тим рівнем, де Ви з цією проблемою зіштовхнулись.

Саме слово «**проблема**» є перешкодою, яке важко одразу розгледіти, тому що вона домінує над нашими думками. А тепер, давайте викреслимо термін «проблема» і почнемо називати це словом «ситуація».

Роздивимось приклади та вправи, які нам допоможуть підняти над своїми ситуаціями.

**Кроки вправи:**

**Крок 1.** Скажіть собі: «Подивимось, які у мене неприємності? Які труднощі я відчуваю? Що мене непокоїть останнім часом? Що мене постійно турбує?»

**Крок 2.** Складіть список ситуацій, які пригнічують вас.

Наприклад: «Мені не дає спокою, що власник квартири, може підняти суму за оренду...»

Вам не потрібно йти та говорити з власником квартири. Ось у чому дивина. Звісно, вирішити питання матеріально, вельми добре. Але якщо у вас немає такої можливості то немає сенсу турбуватись про це. Одна справа - бути заарештованим, і інша справа - турбуватися про те, що вас заарештували, і засмучуватися через те, що вас заарештували. Якщо вас заарештували, ви заарештовані. Навіщо про це ще і турбуватися?

**Крок 3.** Прочитайте першу ситуацію, яку ви записали, і просто скажіть собі: «Як мені впоратись з цією ситуацією? Ну, я зроблю те чи те, ось так чи так. Як мені розправитися з нею?»- знайдіть якусь відповідь і так переходьте до наступної ситуації.

**Крок 4.** Правильно формулюйте ситуації та ставте чіткі питання, а саме:

А. Як мені справитись з цією ситуацією?

В. Як мені до неї підібратися?

### С. Як я буду спілкуватися з самою ситуацією?

Наприклад, коли ви говорите: «Ось такі справи, мене пригнічує ця ситуація, якщо все залишиться без змін, то я просто не перенесу цього..» Запишіть її та почніть з нею розбиратись. Тепер ви кажете: «Ситуація мене з кожним днем пригнічує. Гаразд. І як мені справитись з цією ситуацією?» Вам навіть доведеться ставити собі одне і теж питання декілька разів.

Ситуації:	Питання:
1. Мені не дає спокою, що власник квартири, може підняти суму за оренду.	Як мені справитись з цією ситуацією?
2. Мене пригнічує що мій керівник не помічає моїх старань.	Як мені вирішити це питання?

**Крок 5.** Після того, як ви дійдете до кінця списку, зробіть третю колонку - для нового рядку цих ситуацій, які можна порівняти за величиною (який має особливе значення, заслуговує особливої уваги).

Ситуації:	Питання:	За величиною
1. Мені не дає спокою, що власник квартири, може підняти суму за оренду.	Як мені справитись з цією ситуацією?	<i>Важливіше</i>
2. Мене пригнічує що мій керівник не помічає моїх старань.	Як мені вирішити це питання?	
3. Мені не подобається, що моє життя - нескінченний «день бабака»	Як мені справитись з цією ситуацією?	
4. Мені не дає спокою, що у мене погіршилися відносини з моїм другом.	Як мені вирішити це питання?	

Дана вправа багаторазово була перевірена на практиці і завжди приносила незмінні позитивні та просто неймовірні результати. Саме від виконання цієї вправи залежить Ваш рівень мотивації та якості життя. Одна проста, але невиконана ситуація забирає Вашу енергію, яку можна було вкласти у великі досягнення.

Успіхів Вам у подоланні перешкод на шляху до Ваших цілей!

## Методика «Шкала задоволеності роботою»

Будь-ласка, дайте відповіді на запитання нижче:

- Наскільки Ви задоволені своєю роботою в цілому?
- Наскільки добре вам вдається виконувати свої завдання?
- Наскільки Ви відчуваєте, що ваш вклад у роботу оцінюється?
- Наскільки Ви відчуваєте підтримку зі сторони керівництва?
- Наскільки чітко визначені ваші обов'язки та відповідальність?
- Наскільки добре організовані робочі процеси в компанії?
- Наскільки добре організована робоче середовище (умови праці)?
- Наскільки Ви відчуваєте себе частиною команди?
- Наскільки Ви відчуваєте, що у вас є можливості для професійного розвитку?
- Наскільки Ви задоволені своєю заробітною платою і бонусами?

Відповіді на ці питання необхідно оцінити за шкалою від 1 – не задоволені повністю до 5- всім задоволені.

Дякуємо за допомогу!

## Опитувальник лояльності М. Портера

Будь-ласка, дайте відповіді на запитання нижче:

- Я пишаюся тим, що працюю у цій компанії
- Я відчуваю, що моя робота має цінність для цієї компанії
- Я відчуваю, що мої колеги у цій компанії поважають мене
- Я відчуваю, що керівництво цієї компанії дбає про мій добробут
- Я відчуваю, що керівництво цієї компанії відверто спілкується зі мною
- Я відчуваю, що керівництво цієї компанії демонструє лідерство.
- Я відчуваю, що мої перспективи у цій компанії гарно
- Я вважаю, що в цій компанії важливо залишатись тривалий час
- Я відчуваю, що мої можливості для кар'єрного зростання у цій компанії гарні
- Я відчуваю, що мої зусилля у цій компанії оцінюються справедливо
- Я відчуваю, що ця організація забезпечує своїх співробітників необхідними ресурсами та матеріальною підтримкою
- Я відчуваю, що ця компанія прагне постійного поліпшення своєї діяльності
- Я не готовий звільнитись, навіть якщо буду мати кращі пропозиції в іншій компанії
- Я відчуваю, що мої знання та досвід використовуються в цій компанії якнайкраще
- Я відчуваю, що ця компанія знаходиться на правильному шляху для досягнення своєї мети

Дякуємо за допомогу!

## План тренінгу «Розвиток ефективної комунікації»

### Вступна частина (30 хвилин)

1. Привітання учасників
  - Представлення тренера
  - Оголошення мети та очікуваних результатів тренінгу
2. Огляд теоретичних основ комунікації (1 година)
  - Визначення комунікації та її ролі в робочому середовищі
  - Елементи ефективної комунікації
  - Фактори, що впливають на якість комунікації
3. Активні вправи на покращення навичок комунікації (2 години)
  - Розвиток навичок слухання
  - Встановлення контакту та побудова довіри
  - Вираження своїх думок та ідеї чітко та конструктивно
  - Управління конфліктами та складними ситуаціями
4. Рольові ігри та ситуаційні завдання (2 години)
  - Використання рольових ігор для тренування комунікаційних навичок
  - Аналіз ситуацій та пошук оптимальних рішень
  - Розвиток емпатії та вміння сприймати позицію інших
5. Практичні вправи та обговорення (2 години)
  - Застосування отриманих навичок у реальних ситуаціях
  - Обговорення викликів та можливих шляхів подолання комунікаційних бар'єрів
  - Планування практичних дій для подальшого розвитку комунікацій
6. Рефлексія та підбиття підсумків (30 хвилин)
  - Групова дискусія про враження та відповіді на тренінг
  - Визначення основних висновків та навичок, отриманих під час тренінгу
  - Розподіл учасників на подальші дії та розвиток комунікаційних навичок

7. Заключна частина (15 хвилин)

- Підсумки тренінгу та подяка учасникам
- Роздача матеріалів та рекомендацій для подальшого самостійного вдосконалення комунікаційних навичок

### План тренінгу на тему «Співпраця та конфліктологія»

1. Вступ
  - Привітання та знайомство з учасниками
  - Представлення мети та цілей тренінгу
2. Розуміння співпраці
  - Визначення співпраці та її значення в робочому оточенні
  - Основні принципи та переваги співпраці
3. Виявлення конфліктів
  - Розуміння природи конфлікту
  - Види конфліктів та їх ознаки
  - Виявлення конфліктів в робочому середовищі
4. Розв'язання конфліктів
  - Стратегії розв'язання конфліктів
  - Ключові навички та методи вирішення конфліктів
  - Роль емоцій та комунікації у процесі розв'язання конфліктів
5. Співпраця та комунікація
  - Важливість ефективної комунікації для співпраці
  - Побудова позитивних взаємин та довіри
  - Ключові навички співпраці та колаборації
6. Вправи та практичні завдання
  - Рольові ігри та вправи для практичного застосування навичок співпраці та вирішення конфліктів
7. Підсумок
  - Підбиття підсумків тренінгу
  - Закріплення навичок та рекомендації для подальшого розвитку
8. Заключне слово
  - Подяка учасникам та закриття тренінгу

## Програма тренінгу «Розвиток лідерських навичок»

## 1. Еволюція управління людьми у тих життєвого циклу організації.

- Підстави для влади.
- Вплив лідера на групу.
- Вплив групи на лідера.
- Лідерство та ефективність в організації.
- Формальне та неформальне лідерство.

Вправа "Трикутники".

## 2. Функції та якості лідера.

- Зони відповідальності лідера.
- Пастка лідера.
- Вітамін лідерства (за І. Адісесом).
- Визначення свого типу лідерства.

Вправа "Трансформація лідера".

## 3. Ситуаційне лідерство.

- рівні робочої зрілості.
- Потреба лідерства.
- Стилї лідерства.
- Розвиток працівників.

Кейс "Піраміда".

## 4. Лідер та криза

- Роль лідера у кризовій ситуації.
- Контроль свого стану та стану інших.
- Модель 4А.

Вправа «Підводний човен».

## 5. Надихаюче лідерство.

- Харизму лідера.

- Сторітелінг.
- 5 комунікаційних стратегій для натхнення інших.

Відео-кейс «Під чорним вітрилом».

#### 6. Гнучке лідерство.

- Антименеджмент.
- Гнучкі методи лідерства – AGILE-лідерство.

Вправа "Легкий дотик".

#### 7. Майстерність лідера.

- Саморегулюючі команди.
- Спадщина лідера.
- Самомотивація.

Вправа "Король Артур і лицарі круглого столу".

#### 8. Розвиток лідерських навичок.

- Чого ми можемо навчитися у великих лідерів?
- Нові висоти та розвиток лідера.
- Як розвивати лідерів?

Вправа "Мої 7 зобов'язань лідера".

Програма тренінгу «Підвищення ефективності співробітництва: стратегії, навички та інструменти»

Вступ:

- Визначення понять та важливість ефективного співробітництва.
- Розуміння ролі співробітництва в досягненні успіху команди.

Ефективна комунікація:

- Основні принципи ефективної комунікації.
- Види комунікації: вербальна, невербальна, письмова, електронна.
- Посилення навичок активного слухання.
- Комунікація в онлайн-середовищі та віддалених командах.

Стратегії співробітництва:

- Розподіл ролей та відповідальностей у команді.
- Колективне прийняття рішень та постановка цілей.
- Спільне планування та координація роботи.

Навички співпраці та конфліктології:

- Засоби побудови довіри та співпраці в команді.
- Розпізнавання та врегулювання конфліктів.
- Конструктивне співробітництво при виникненні труднощів.

Використання інструментів для підвищення ефективності:

- Використання проектних менеджерів та систем управління завданнями.
- Онлайн-інструменти для спільної роботи та комунікації.
- Підтримка продуктивності та ефективного використання часу.

Практичні вправи та рольові ігри:

- Розвиток навичок співробітництва через інтерактивні вправи.
- Рольові ігри для вирішення ситуацій співробітництва та конфліктів.
- Кейси та приклади з реального життя для аналізу та вирішення.

Оцінка та зворотний зв'язок:

- Механізми оцінки ефективності співробітництва.

- Значення зворотного зв'язку для подальшого розвитку.



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015270145
Дата перевірки: 26.05.2023 12:07:21 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 12:43:57 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Харітонова\_керівник\_Герасименко

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 9953 Кількість символів: 75477 Розмір файлу: 723.63 KB ID файлу: 1014943966

## 4.68% Схожість

Найбільша схожість: 0.52% з Інтернет-джерелом (<https://studfile.net/preview/7789060>)

3.06% Джерела з Інтернету	68	.....	Сторінка 52
3.51% Джерела з Бібліотеки	301	.....	Сторінка 53

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел