

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім.Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**Дубовий Артем Михайлович**

**Розробка програми мотивації і стимулювання працівників  
промислового підприємства**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності магістерська  
програма - Управління міжнародним бізнесом

Магістерська робота

Виконав студент групи  
МАУБм-21  
А.М. Дубовий

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент В. С. Мазур

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

" " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **А. М. Тибінь**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2017**

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 123 сторінки, 19 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел із 93 найменувань.

**Метою дипломної роботи** є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

**Об'єкт дослідження** є процеси формування мотиваційних механізмів і стимулювання працівників промислового підприємства.

**Предмет дослідження** є методологічні, методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах.

**Одержані висновки та їх новизна:** полягають у розробленні методики комплексної оцінки ефективності мотиваційних механізмів і стимулювання працівників промислового підприємства, яка дозволяє здійснювати діагностику стану мотивації персоналу з урахуванням результатів діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

## RESUME

**Diploma paper** consists of 123 pages, 19 tables, 17 figures and a list of references (93 names).

**The research objective is** complex investigation of the main directions of work motivation, the examination of the main methodological approaches and the development based on investigation of practical ways of improvement of work motivation in the system of management of an enterprise.

**The research object is** processes of forming of motivation mechanisms and staff stimulation at an industrial enterprise.

**The research subject is** methodological and applied problems of forming and functioning of motivation mechanisms of staff management in modern conditions.

**Research findings and innovations:** developed methods of complex evaluation of effectiveness of motivation mechanisms and staff stimulation at an industrial enterprise, which allows diagnosing the condition of staff motivation taking into account the results of activity of enterprises in modern economic conditions.



## АНОТАЦІЯ

Дубовий Артем Михайлович – «Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства» (на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект") – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

В дипломній роботі розглянуто роль мотивації персоналу в системі управління підприємством, поглиблено сутність поняття "мотиваційний механізм управління персоналом", розглянуто досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. Здійснено оцінку мотиваційної системи і стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Основні наукові дослідження роботи можна застосувати у практичній діяльності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

## ANNOTATION

Dubovyy Artem – “The Development of Motivation Program and Staff Stimulation at an Industrial Enterprise” (using LLC “Plant Alfa-Gazpromcomplex” as the example) – Manuscript.

Scientific research in candidacy for the degree of Master in speciality – 8.03060104 “Management of foreign economic activity” – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

The role of personnel motivation in the system of management of an enterprise has been investigated in Master thesis; the essence of the concept “motivation mechanism of staff management” has been examined; the experience of work motivation in world developed countries has been identified. The evaluation of motivation system and staff stimulation at an examined enterprise has been done and recommendations concerning improvement of staff motivation system have been developed.

The main research in this sphere can be implemented in the activity of LLC “Plant Alfa-Gazpromcomplex”.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	7
1.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу.....	21
1.3. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу.....	34
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" )	
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства..	42
2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	50
2.3. Оцінка мотиваційної системи і стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві.....	62
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві.....	80
3.2. Розвиток лояльності персоналу як умова професійної мотивації.....	88
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.....	104
Висновки до розділу 3.....	116
ВИСНОВКИ.....	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	124
ДОДАТКИ.....	134

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Та найголовніше, використання ефективного мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, а отже, і про піклування про їх матеріальне і соціальне становище. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на самперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Ринкові форми господарювання відкривають широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації і не лише матеріальне стимулювання.

В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема мотивації праці набуває важливого значення. Відсутність належних стимулів до праці, неможливість досягнути поставлених цілей законними методами, нереалізовані мрії про підвищення рівня життя зумовлюють виникнення незадоволення людини своєю роботою та своїм становищем у суспільстві. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до

зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для забезпечення високих темпів технічного прогресу, росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених економістів і висвітлюються в економічній літературі. Сутність процесів реформування відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких як А.М. Колот, Є.В. Савельєв, В.М. Абрамов, В.Є. Куриляк, С.І. Бандур, С.А. Єрохін, М.І. Долішній, А.Афоніна, А. Сміт, А. Маслоу, К. Левін, В. Врум, А. Маршал, Л. Портер, Г. Хаєт, Р.Оуєна, Д.МакГрегора, А.Врума.

У той же час, аналіз наукових публікацій та практика свідчать про те, що конкретні механізми створення мотиваційних систем підприємств належним чином не висвітлені, недостатня увага приділяється реалізації принципу заробляємості грошей для оплати праці, не розроблена ефективна система мотивації персоналу, недосліджена психологічна мотивація.

Актуальність проблеми мотивації трудової діяльності працівників обумовили вибір теми дослідження.

**Метою дипломної роботи** є комплексне дослідження основних напрямів мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

**Основні завдання дипломної роботи полягають:**

- розглянути роль мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- поглибити сутність поняття "мотиваційний механізм управління персоналом";
- розглянути досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу;

- здійснити аналіз фінансової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку мотиваційної системи і стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

**Об'єктом дипломного дослідження** є процеси формування мотиваційних механізмів і стимулювання працівників промислового підприємства.

**Предметом дипломного дослідження** є методологічні, методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах.

**Методи дипломного дослідження.** В дипломній роботі застосовувалися такі наукові методи: системного аналізу, абстракції та аналогії – для поглиблення методології дослідження процесу формування механізмів мотивації персоналу підприємства; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний, кореляційно-регресивний), функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу підприємства, визначення його впливу на результати діяльності організацій; економіко-математичного моделювання – для оцінки дієвості економічного стимулювання персоналу, визначення оптимальної структури мотиваційного механізму; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Науковою базою дипломної роботи є основні положення економічної теорії, мікроекономіки, менеджменту організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, мотивації ефективної праці, розвитку людського капіталу. В процесі дослідження джерелами інформації були також закони України та нормативні акти Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, які стосуються соціально-економічної політики, діяльності підприємств, дані Державного комітету статистики України, результати експертних оцінок, соціального та



мотиваційного моніторингу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні методики комплексної оцінки ефективності мотиваційних механізмів і стимулювання працівників промислового підприємства, яка дозволяє здійснювати діагностику стану мотивації персоналу з урахуванням результатів діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення дипломної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які створюють методологічне й методичне підґрунтя для формування дієвих мотиваційних механізмів управління персоналом підприємства з позицій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зростання їх корпоративної культури.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Теоретичні та практичні результати дослідження були обговорені та отримали схвалення на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку», 12-13 травня 2016 р.

Дане дослідження апробоване в рамках теми «Управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту» державний реєстраційний номер 0112U008456.

**Публікації.** За темою дипломного дослідження було опубліковано тези «Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств» / Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж:ТНЕУ, 12-13 травня 2016.- С.51-52.

Дипломна робота складається з резюме, анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством

Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб.

Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною і важливою проблемою, оскільки визначає успіх діяльності організації, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей. Ефективне управління персоналом не можливе без чіткого усвідомлення мотивів і потреб людини, а також уміння правильно використовувати стимули до праці.

Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Опрацьовуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує

постійного задоволення певних потреб. Палітра останніх, їх поєднання, пріоритетність у різних людей далеко не однакові. Усвідомлення цього може стати ключем до розуміння: «чому одні люди виконують легку роботу і залишаються незадоволеними, а інші зайняті на важких роботах і отримують задоволення?», як і відповіді на питання: «чому одні люди віддають перевагу матеріальній винагороді, і інші - цінностям нематеріального характеру?»

Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини. Потреби - це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися.

Більшість потреб періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один із способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

Комплексне вивчення системи потреб неможливе без їхньої класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до цього питання. Найпоширенішими є такі типи класифікації [38;10].

а) за природою - первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);

б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);

в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);

г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

За умови що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Термін «інтерес» має латинське походження і означає «мати значення», «важливо». Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукання до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини — це нестача чогось, інтереси - це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини. Мотив - це свого роду реакція людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді мотиви - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.

Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив

не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Модель мотивації через потреби показано на рис. 1.1.

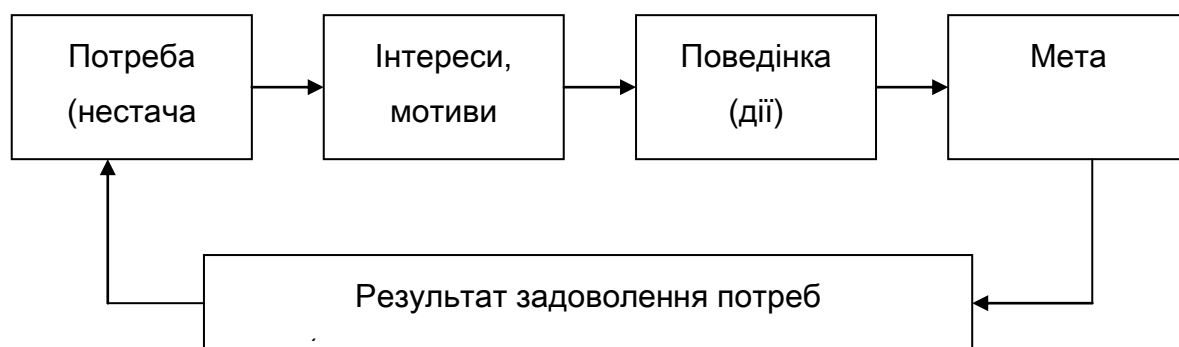


Рис. 1.1. Схема моделі мотивації через потреби [38; 14]

Людина здатна впливати на свої мотиви, посилювати або обмежувати їх дію, навіть усувати їх з свого мотиваційного поля. Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю та конкретним співвідношенням їх значущості щодо впливу на мотиваційний потенціал. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна - витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їх співвідношень (спільності та

відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули», але така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського *stimulus* — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив - це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Також варто розглянути сутність спорідненого терміна - «стимулювання». У загальному вигляді стимулювання - це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати - це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні. Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши зміст основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності

з'ясуємо сутність мотивації персоналу.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація - це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація - це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [56; 360]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [72; 11].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [26; 49].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства - і внутрішніх - складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з

його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [38; 19].

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
1	2
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних



	дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів
Лукашевич В.В.	Мотивація – спонукання людини до дії для досягнення її особистих цілей та цілей організації

Продовження таблиці 1.1.

Турчинов А.І.	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності. Спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей
Герчиков В.І.	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці
Економічна енциклопедія	Мотивація – спонукання людини до праці, що є результуючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, а з іншого – фактори зовнішнього середовища, які відображаються та фіксуються свідомістю людини, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності
Федосеева В.Н.	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які стимулюють людину до діяльності для досягнення поставлених цілей

Джерело: сформовано автором на основі [21,14,39;295,37;68,27; 207, 55; 88,64; 396; 31, 45; 180, 71; 190, 13; 138, 77; 446, 74; 372].

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі трактування даного поняття є подібними в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини. З одного боку - зовнішнє спонукання, з іншого - самоспонукання.

Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне формулювання мотивації - це внутрішній стан людини, який викликаний зовнішнім чи внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети. Чим активнішими є дії

людини. Тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

Необхідно зазначити, що поведінка людини завжди є мотивованою. Мотивувати співробітників - значить зачепити їх важливі інтереси. Потреби в чомусь. Порушення в мотивації можуть мати найрізноманітніші причини.

Зразкові компанії, які досягають значних результатів в спонуканні десятків і сотень людей схильності до праці та нововведень показують, що не існує жодних причин, по яких неможливо створити системи, які б дозволяли більшості персоналу почувати себе переможцями.

В даний час ні в кого не викликає сумніву, що найважливішим ресурсом кожної компанії є її співробітники. Однак далеко не всі керівники розуміють, як важливо правильно керувати цим ресурсом. Завдання менеджера полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони вдало втілені в справи співробітників компанії. А це може статися тільки в тому випадку, коли працівники зацікавлені в результатах своєї праці. Саме в цьому полягає основний зміст мотивації персоналу.

В менеджменті виділяють наступні види мотивації - пряму, владну (примусову) та опосередковану (стимулювання). Пряма мотивація є безпосереднім впливом на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу та ін. Владна (примусова) мотивація базується на погрозі погіршення задоволення якихось потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог. Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів.

Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня пов'язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої

вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівника. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка буде впливати, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію.

Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 1.2.

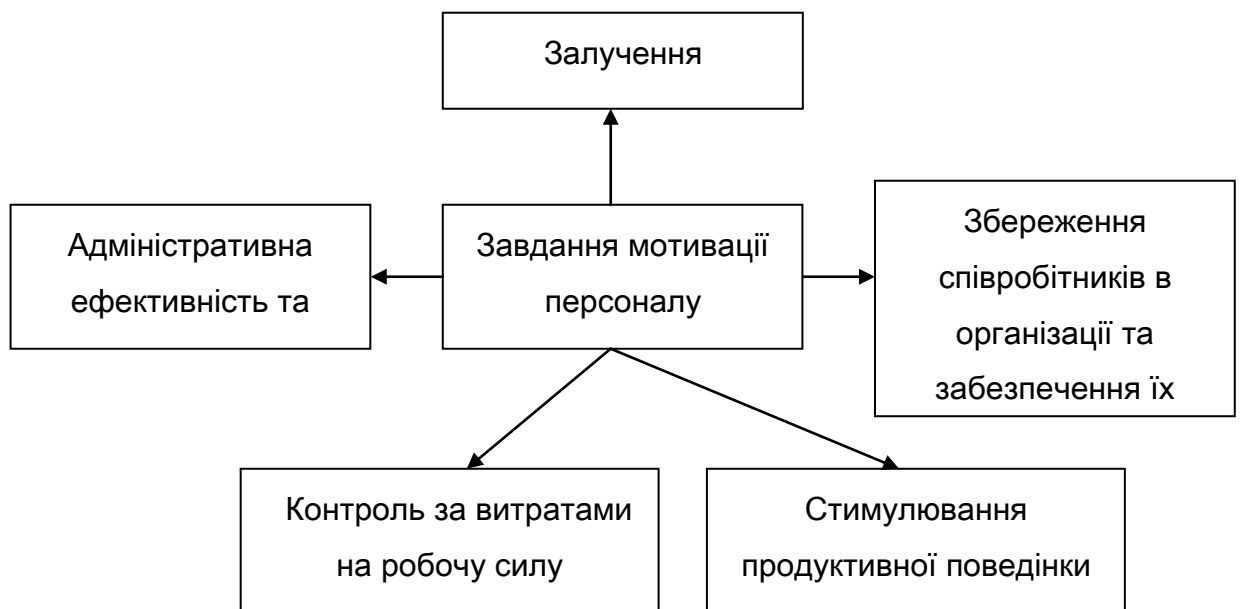


Рис. 1.2. Основні завдання мотивації персоналу [14]

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань.

1) Залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці за залучення людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні організації.

2) Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила

певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою.

Факторами, які визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного росту; керівництво (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку; хороші особисті стосунки з керівником); співробітники (ступінь технічної грамотності співробітників та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи. Очевидно, що дефіцит якого-небудь (або кількох) факторів можна частково (лише частково (!)) компенсувати за рахунок інших.

3) Стимулювання продуктивної поведінки. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності.

Говорячи про результативність співробітників, окрім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Пов'язати цілі організації і завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями.

З точки зору ефективності заохочувати необхідно, в першу чергу, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації і які відповідають вимогам якості. Правильні дії, яких очікує від співробітника організація, повинні бути відомі йому у формі закріплених за ним посадових обов'язків.

У будь-якому випадку, результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість філософії організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованої на задоволення тих чи інших мотивів співробітників. Робота, яка не відповідає цим вимогам, не повинна заохочуватися, а в деяких випадках повинна каратися.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації

дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5) Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) впливи. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи: перша група - визначає пасивні впливи, які безпосередньо не мають впливу на працівників, а створені у вигляді умов, що регулюють поведінку в колективі (норми, правила, поведінку та ін.); друга група - активні впливи на конкретних співробітників і колектив в цілому.

На рис. 1.3 наведена класифікація методів мотивації.

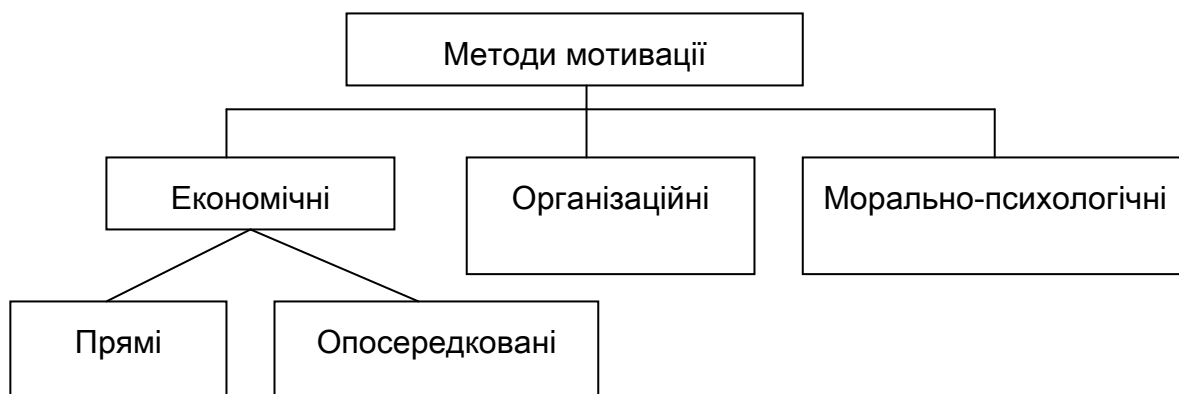


Рис. 1.3. Класифікація методів мотивації [14]

Розглянемо наведені класифікаційні групи детальніше.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їх добробут.

Формами прямої економічної мотивації є:

- основна оплата праці (грошовий вимірник вартості робочої сили);
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагорода (визначає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства - прибутком);
- різні види виплат (наприклад, оплата проїзду до місця роботи і по місту; прогресивні виплати за вислугу років; виплати декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію та ін.).

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. У кінцевому випадку відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Непряма економічна мотивація передбачає:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускних та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що підвищують самостійність і відповідальність працівника) ;
- мотивацію участю в справах фірми (надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав і відповідальності).

Морально-психологічні методи стимулювання охоплюють такі основні елементи.

По-перше, створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

По-друге, присутність виклику, забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчутти власну значимість. Для цього завдання повинно містити певну частку ризику, але й шанс домогтися успіху.

По-третє, визнання авторства результату. Наприклад, кращі працівники можуть отримувати право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь.

По-четверте, висока оцінка, яка може бути особистою та публічною. Суть особистої оцінки полягає в тому, що кращі працівники згадуються в спеціальних доповідях керівництва організації, вітаються адміністрацією з нагоди свят та сімейних дат. Публічна оцінка передбачає можливість оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними значками, занесення до Книги пошани і на Дошку пошани, присвоєння почесних звань, звань кращих за професією та інше.

Таким чином, успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу.

## **1.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу**

В організаційній діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професіональний потенціал. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах світової економічної нестабільності. Перед Україною зберігається реальна загроза другої хвилі економічної кризи. Кризова ситуація загрожує компанії не тільки фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [23;16]. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви



внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

За думкою Н. Кваша, мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Не можна погодитися з Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [42;151]. Тож ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства. Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такому роду мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації, які полягають у формуванні корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності

окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці і, при цьому, найважливішим завданням є визначення величини зміни заробітної плати. Щоб отримати хорошу віддачу від працівника, розмір винагороди, яку очікує отримати працівник, повинен бути істотним, в іншому випадку викликає небажання виконувати свої службові обов'язки в майбутньому. Часто керівники звертаються до практики періодичного збільшення зарплати працівникам на незначні суми. Очевидно, що для ефективної мотивації дієвішим є одноразове збільшення зарплатні, але на значно більшу суму.

Ухвалення рішення щодо підвищення оплати праці повинно здійснюватися керівництвом із власної ініціативи, однак, як правило, в сучасних умовах українського управління цього не відбувається. Прохання працівника про підвищення розміру заробітної платні часто набуває вигляду звичайного методу шантажу, коли співробітники погрожують піти із роботи. Досить часто цей метод спрацьовує, однак про значне підвищення заробітної плати, в даному випадку, не може бути мови. Із цієї причини через деякий час робітники знову ж таки проявляють невдоволення своїм посадовим окладом, оскільки спрацьовує «ефект звикання до доходу».

Найчастіше роботодавці використовують матеріальну мотивацію у вигляді квартальних чи щомісячних премій, або премії за вислугу років. На перші роки роботи в організації припадає основний приріст відсотка надбавки за вислугу років [36;81]. Саме в цей час працівники трудяться на благо підприємства і намагаються максимально реалізувати їх потенціал. Існує, тим не менш, ризик, що через два чи більше років працівники захочуть змінити

місце роботи через певні обставини. Персонал, який відпрацював на підприємстві більше, ніж 5 років є найстабільнішим. Більше того, надбавка за вислугу років до того часу вже складає значні суми.

В українських компаніях практикується надання грошової винагороди у вигляді «премій-призів». Такий тип мотивації надається працівникам спонтанно за певні успіхи. Вважається, що ефект несподіванки час від часу надихає працівників ще більше. Однак це тільки привносить плутанину, оскільки працівники зовсім перестають розуміти зв'язок отримання винагороди із докладеними зусиллями, так як в одних випадках вони отримують премії, а в інших ні. Тому кращим вважається доведення до відома працівників про конкретні ситуації, коли передбачається видача преміальних. З іншої сторони, якщо премія надається щомісячно (наприклад, як у працівників промислових підприємств), то такий спосіб мотивації теж слабо спрацьовує і не стимулює працівників на підвищення ефективності роботи.

Відсоток – це спосіб матеріальної мотивації, який є поширеним у сфері торгівлі і надання послуг [28;134]. Суть цього способу полягає в тому, що платня за роботу працівників визначена не чітко і прямо залежить від професіоналізму робітників та їх здатності збільшувати продажі товарів чи послуг. Організації теж використовують для мотивації працівників їх кваліфікацію, але застосовують другий спосіб матеріального заохочення – премії за професіоналізм. Така мотивація застосовується при оцінці результатів роботи працівників і їх відповідності займаним посадам, тобто за результатами атестації.

До матеріальної мотивації входять різні бонуси, однак їх постійна сума часто стає демотивацією. Оскільки сума грошової винагороди є фіксованою і її розмір не зміниться, то втрачається бажання покращувати вже досягнутий результат. Виходячи із сказаного, вважається необхідним застосування широкої системи платіжних бонусів із метою підвищення мотивації.

Для працівників вищих управлінських ланок застосовується додаткова винагорода, що видається за внесок керівника у покращення загальних

результатів діяльності організації. Бонуси надаються керівникам за підвищення фінансових, або господарських показників. Винагорода може бути як особистою, так і командною. Бонус командний є преміальною винагородою групи за досягнення значних результатів. Використовуючи спосіб додаткових винагород для менеджерів важливим є врахування факту, що для підвищення загальних показників роботи недостатнім є мотивування тільки однієї структури, оскільки всі відділи організації пов'язані між собою і мотивування тільки одного відділення може призвести до демотивації керівників інших відділів.

Матеріальна допомога, що входить в економічний метод мотивації персоналу, виплачується за особистою заявою працівника відповідно до розпорядження керівника підприємства. Така мотивація є епізодичною формою оплати праці. На сьогоднішній день кожен працівник підприємства або організації має можливість отримати матеріальну допомогу в разі непередбаченої ситуації, зокрема при смерті співробітника або рідних йому людей, у разі дорогого лікування, при нещасних випадках (пожежа, дорожньо-транспортна пригода, травма і ін.); для придбання путівки, для завершення творчої роботи.

Ще одним методом матеріального стимулювання є участь персоналу в прибутках підприємства [16;46]. Такий метод є одночасно і засобом створення соціально-сприятливого клімату серед працівників підприємства, і засобом виживання у сфері нормальної конкуренції. У сучасних умовах ринку особливу цінність у цьому методі являє залучення інтелектуальної власності. Зокрема, нові наукові та конструкторські розробки, певні новітні технології у виробництві та управлінні, розробка комп'ютерних програм.

Відомий вчений Едвард Лоулер запропонував наступну структуру оплати праці. Заробітна плата будь-якого працівника може бути розділена на три компоненти [76;102]. Одна частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків і всі хто працює на даному підприємстві аналогічно отримують ці однакові винагороди. Друга частина заробітної плати

визначається за вислугою років і факторам ціни життя. Всі співробітники отримують цю компоненту заробітної плати, але її величина автоматично щорічно регулюється. Що ж стосується виплати третього компоненту, то вона коливається для кожного працівника і її величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період. Поганий працівник побачить, що цей компонент заробітної плати мінімальний, а хороший зрозуміє, що цей компонент у нього більший, як і перші два компоненти разом узяті. Збільшення окладу можливе лише при зміні масштабів відповідальності, яка покладається на працівника, при вислuzі років і зростанні ціни життя. Реально заслужена і зароблена конкретною особою частина заробітної плати може змінюватися і досить різко. Так, якщо результативність праці працівника знижується, то і знижується заробітна плата шляхом зменшення її змінних частин. Ідея цієї системи полягає насамперед у взаємозалежності заробітної плати працівника з результатами поточного періоду. Таким чином, продуктивність тягне за собою великі зміни в оплаті.

Враховуючи міжнародний досвід, зазначимо, що в американських організаціях зберігаються і розвиваються системи індивідуального преміювання: за перевиконання норми при збереженні якості продукції – до 35-40% основної заробітної плати; безперешкодне дотримання технологічної дисципліни (дотримання всіх заданих параметрів; недопущення браку) – до 30% основної заробітної плати; індивідуальне технічна творчість і раціоналізаторство – разова премія (в середньому 100 % річної заробітної плати) і протягом перших трьох років регулярні отримання економічного ефекту від впровадження нововведення, надбавки до заробітної плати в розмірі 5-10%, за вислугу років, за відданість фірмі широко практикується система спеціальних премій, а також позачергове підвищення по службі. В цілому, розмір індивідуального преміювання за досягнення тих чи інших показників не перевищує 30-40% основної заробітної плати.

Вибір системи матеріального стимулювання праці повинен бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями виробничої діяльності підприємств,

в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів. Заробітна плата відіграє не тільки економічну роль для працівника: перш за все вона є мотиватором високоефективної роботи.

Існує два типи винагороди: внутрішній тип і зовнішній. До внутрішнього типу, який забезпечується змістом праці, слід відносити відчуття результату, змістовності, важливості роботи, самоповагу, дружбу, визначення поставлених завдань. До зовнішнього типу винагород включається заробітна плата, кар'єрне зростання, престиж, визнання з боку керівництва, додаткові виплати, визначені заздалегідь. Важливі також і такі моменти: працівник, який отримує винагороду, повинен знати, за що конкретно він заохочений; керівник не повинен відкладати винагороду на «завтра», щоб працівник не втрачав інтересу і не був ображений на вище керівництво; виплати повинні керуватися часом і бути хорошим стимулом для працівника при досягненні цілей; несподівана і нерегулярна винагорода є неефективним мотиватором у процесі управління персоналом.

Система винагород, повинна поєднувати роботу працівника із місією та стратегією організації [79]. Пропонуємо загальну систему винагород, яку зобразимо графічно на рисунку 1.4.

Винагорода працює в тому випадку, якщо вона пов'язана з результатом. Очікуваний результат (індивідуальний чи колективний) і умови винагороди мають бути оголошені на початку роботи. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей, пов'язаних з цілями компанії.

Ефективність грошових заохочень є очевидною, проте, використання тільки матеріальних стимулів не матиме повного результату.

Учасники колективу – це різні люди із своїми життєвими позиціями, цінностями та установками. Дуже важко сприяти згуртуванню колективу застосовуючи премії та бонуси. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Вручення фінансових винагород часто спричиняє невдоволення серед членів колективу і створює нездорову

атмосферу для персоналу. Іноді потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення.



Рис. 1.4. Загальна система винагород, що поєднує роботу працівника із місією та стратегією організації [75;98]

Існують ефективні системи мотивації, які менеджери можуть застосовувати у роботі з персоналом, проте вони спрацюють тільки в тому випадку, якщо співпадатимуть із інтересами конкретних працівників. Одних робітників може мотивувати словесне заохочення керівництва, а іншим це видається звичайним визнанням хорошої роботи.

Кожен колектив є унікальним, тому складністю для впровадження системи нематеріальної мотивації на підприємстві являється необхідність коригування стандартних схем мотивації та пристосування системи до умов конкретного колективу.

Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини невідомого інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення матиме ефективний результат: підвищення продуктивності праці і збільшення прибутків організації. Одним із способів нематеріальної мотивації є участь у спільних корпоративних заходах. Неформальна обстановка сприятиме створенню здорової атмосфери у колективах, підвищуватиме загальну працездатність персоналу і сприятиме бажанню зробити свій внесок у загальну справу організації. Окрім формальних підходів використання способів нематеріальної мотивації багато управлінців концентрують увагу на підвищенні самооцінки працівників та вихованні корпоративного духу в колективах [7;38].

Розрізняють адресні та безадресні методи нематеріальної мотивації [32;34]. Прикладом адресної нематеріальної мотивації є привітання працівника із іменинами, днем народження від керівництва та всіх членів колективу. До адресної мотивації відносять різні форми заохочення у вигляді подарунків із важливої нагоди і матеріальну допомогу у випадках важких хвороб чи смерті родичів працівника. Також адресною мотивацією являються словесні заохочення робітників за якісно виконану роботу. Дуже позитивно відбивається на загальному робочому настрої та лояльності працівника оцінка його роботи із вуст керівника. Надзвичайно важливою адресна нематеріальна мотивація стає для нових працівників, які ще не звикли до методів роботи керівництва та до колективу. Заохочення можуть висловлюватися як при особистій розмові, так і на загальних зборах членів колективу. Адресна нематеріальна мотивація на постійній основі може знизити свою ефективність впливу на працівників, тому така мотивація не повинна входити в звичку для мотивації конкретних співробітників. Важливим фактором у застосуванні



адресної нематеріальної мотивації повинен бути об'єктивізм. Працівники, які постійно чують похвалу щодо своїх колег втрачають зацікавленість у своїй роботі. Керівники повинні використовувати методи адресної мотивації дуже обережно, щоб не створювати нерівності в колективі.

Безадресна мотивація полягає у проведенні спільних корпоративних заходів, надання різних пільг, соціальних пакетів та ін. Одним із найважливіших методів нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних святкувань.

Командоутворення (team - building) – це метод згуртування колективу за допомогою спільних поїздок у санаторії, будинки відпочинку, участь у загальних заходах, проведення екскурсій [70]. Працівники повинні відчувати причетність до спільної справи фірми, тому презентації та інші заходи, що демонструють успіхи компанії повинні проводитися за участю членів колективу.

Work-life balance – це західний термін, який означає баланс між особистим життям і роботою [81]. В наші дні прагнення до гармонійного поєднання праці і турботи про сім'ю і близьких все більше набуває розмаху справжнього міжнародного соціального руху. Тому політика і соціальні програми, такі як оплачувана відпустка, призначаються для активної підтримки працівників у досягненні успіху в межах і за межами робочого місця.

Найефективнішим способом мотивації працівників являється соціальний пакет. Соціальний пакет включає організацію безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату транспорту і мобільного зв'язку, підвищення кваліфікації або навчання за рахунок фірми, безкоштовні чи пільгові путівки в санаторій за станом здоров'я.

Створення оптимальних умов праці для працівників також належить до методів безадресної нематеріальної мотивації. Установка сучасного комп'ютерного обладнання, покращення дизайну приміщення, формування зручних робочих зон для працівників, установка нових систем опалення та

кондиціонування є хорошим прикладом застосування нематеріальної мотивації.

Безадресна мотивація включає видачу персоналу спецодягу та різноманітної атрибутики компанії при проведенні різних заходів.

До нематеріальної мотивації також відносять розвиток та можливості кар'єрного росту, можливість покращити свою кар'єру за допомогою різних форм навчання і розвитку, включаючи розвиток лідерства, управління проектами та онлайн-навчання.

Робоча сила в останні роки стає все більш високорозвиненою і вимогливою. Суперництво між компаніями за талановитих працівників різко зростає. Застосування загальної системи винагород в організації може значно покращити імідж компанії та привабити найбільш кваліфікований персонал і значно знизити потік кадрів. Постійність працівників компанії – це заслуга загальної системи винагород.

Загальна система винагород – це всі внутрішні і/або зовнішні інструменти, запропоновані роботодавцем, які можуть застосовуватися для залучення, мотивації і утримання працівників [85]. Це може бути як матеріальна, так і нематеріальна винагорода, яка включає в себе не тільки компенсації і пільги, а також можливості особистого та професійного росту та мотивацію робочого середовища.

Основні п'ять складових загальної системи винагороди:

- компенсації;
- бонуси;
- баланс між особистим життям і роботою;
- продуктивність праці і визнання;
- розвиток та можливості кар'єрного росту.

П'ять компонентів представляють інструментарій за допомогою якого обирають і узгоджують цінності як для організації, так і для працівника. Компоненти не є взаємовиключними. Загальна стратегія винагороди полягає у мистецтві поєднання п'яти ключових елементів в адаптовані методи,

призначені для досягнення оптимальної взаємодії. Результатом ефективної загальної стратегії винагород є зацікавлені працівники, які досягають високих результатів та бажану продуктивність праці і, в свою чергу, відчують себе задоволеними в їх робочому середовищі.

Мартін Цвіліг, автор блогу Startup Professional, зазначає, що середньостатистичний працівник компанії віддає роботі тільки 50% власного часу [87]. Отже, керівники, які опанують майстерність мотивації зможуть подвоїти шанси на успіх компанії та отримати переваги над конкурентом.

Культура компанії повинна базуватися на мотивації, внутрішніх потребах та емоціях працівників. Люди самі себе мотивують, а завданням керівника є створення сприятливого ґрунту для розвитку мотивації.

Ознаки ефективної чи неефективної системи мотивації персоналу підсумовані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
1. Стабільні результати	1. Низькі, або нестабільні результати
2. Регулярне виконання поставлених задач	2. Періодичне виконання завдань
3. Низька ротація персоналу	3. Висока ротація персоналу, де більшу частину займають працівники, які звільняються за власним бажанням
4. Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	4. Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5. Енергійні працівники, які готові брати участь у змінах, що проводяться	5. Опір змінам і постійна наявність скарг і погроз звільнення

Примітка. Побудовано автором

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Механізми мотивації, що використовуються сьогодні не є ідеальними, але вони дієві і активно застосовуються на практиці. Тому, для ефективної роботи компанії показники

матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації. В загальному система мотивації повинна містити компоненти, які зображені на рисунку 1.5.

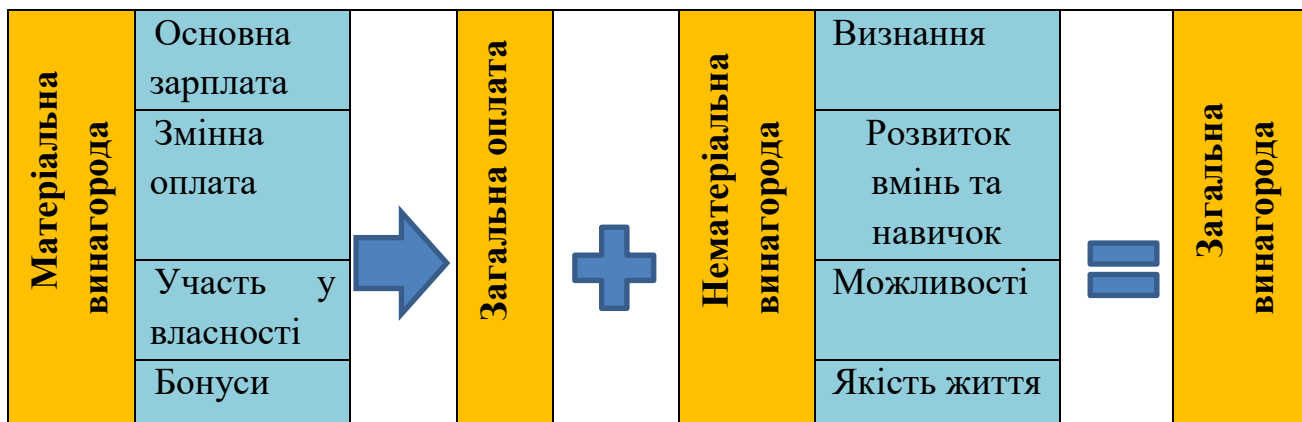


Рис. 1.5. Компоненти загальної системи мотивації [68; 178]

В Україні більшість роботодавців ще не усвідомили значимість нематеріальної мотивації у роботі з персоналом, але кожен думаючий керівник розуміє важливість цих методів. Часто причинами невдач компаній є не помилки в економічних розрахунках, а в недостатній мотивації працівників компанії.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

### 1.3. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу

На протязі ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

Тому доцільно дослідити американський, європейський та японський досвід з мотивації персоналу з метою виявлення і впровадження найбільш ефективних методів у вітчизняних підприємствах.

В практиці американських фірм «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним заохоченням працівників. Часто використовують аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – диференціальна оцінка в балах щодо ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці та інше. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає у формі винагороди за підвищення якості продукції, ріст ефективності праці, економію сировини займає третину платні [93].

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробників у наскрізні колективи – проектно цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики „вхід – вихід”, при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система „працівник – посада”).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;

- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання їм значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [43;48].

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника і робітника. Обидві моделі – американська і японська мають як „плюси” так і „мінуси”. Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Загальносуспільне значення мотивації персоналу на основі збору і накопичення різноманітної інформації про трудову і соціальну поведінку підтверджується практикою передових держав світу. Наприклад, у Швеції розвивається так звана “система контролю” з початку трудової діяльності, яка здійснюється державними органами. У промисловості Фінляндії для аналізу резервів виробництва ряд фірм використовує систему “управління за результатами”, що формує автопортрет підприємства, в межах якого дається п'ятиступенева оцінка зрілості особистості кожного працівника. Грунтуючись на таких оцінках консультанти надають адміністрації рекомендації щодо розміщення і мотивації кадрів. При цьому обов'язково дотримується принцип

гласності [20,29;156]. У Німеччині збір і накопичення інформації про поведінку громадян починається з досягнення ними старшого шкільного віку і використовується, як правило, для професійної орієнтації. В Японії на більшості підприємств діють служби персоналу, які визначають найбільш сильні сторони кожного працівника, його нахили, здібності і, відповідно, підшуковують йому таке робоче місце, де ці нахили і здібності могли б реалізуватись найповніше. При цьому найважливішим критерієм мотивації дій і поведінки працівника є те, наскільки прийнятними вони є для групи, наскільки людина відповідальна перед групою і здатна підпорядковувати власні інтереси груповим цілям [6;72]. Системи мотивації трудової поведінки найбільш розвинуті в США. У більшості фірм мотивація персоналу є основою абсолютної більшості рішень з кадрових питань, і масштаби її постійно розширюються. До роботи з мотивації персоналу залучається не тільки велика кількість практичних працівників, головним чином співробітників служб управління персоналом, але й значні наукові сили. У великих корпораціях утворюються спеціальні комітети на найвищому рівні, які на основі результатів оцінки приймають рішення щодо переміщення, навчання, оплати праці [16; 92].

Важливе значення має також матеріальне заохочення, яке застосовується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах отримало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі "British Telecom" винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робочих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це дозволяє досягти підвищення ефективності праці та її якості [22;101].

Системи мотивації працівників через просування по службі можна звести до ротації з урахуванням особистих якостей і стажу. Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці зарубіжних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків роботи. На підприємствах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 90-х років як експеримент



була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам вільний вибір – можливість працювати як на робочому місці так і вдома, в залежності від конкретних обов'язків працівника і домовленості між ним та його керівником. В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити на робочому місці, обговорювалося заздалегідь. Такий режим рекомендується в першу чергу керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає наступний розклад робочого часу: 75% (30 годин у тиждень)- на робочому місці, 25% (10 годин у тиждень)- вдома. Керівник бухгалтерії вдома працює майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в установі бере участь в нарадах та займається іншою роботою.

Один з дійових методів мотивації - створення демократичних груп. За приклад можна взяти досвід американської фірми "Digital Equipment", де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Групи самостійно вирішують питання щодо планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділеннями. Члени груп почергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

Порівнюючи досвід вище вказаних фірм ми вважаємо, що мотивуючі фактори якими керувалися ці фірми, яскраво виражають і поєднують в собі компанії прямих продаж, наприклад американські компанії Amwey, і Mary Kay. Вони поєднують в своїй організації праці різні методи мотивації праці, подарунки, гнучкий графік роботи, оплата праці в залежності від виконаного обсягу роботи і, що дуже важливо це визнання людини як особистості, індивіду. Це більш ширше охоплює пріоритети працівника як людини, і дозволяє керівнику обрати саме той фактор мотивації, який би мав найбільший вплив, на того чи іншого працівника. Компанія Mary Kay використовує ці методи мотивації які і дозволяють їй зростати в масштабах і мати високий прибуток.

Перш за все в компанії діє гнучкий графік роботи, що дозволяє консультанту самому обирати час коли йому буде зручно і вигідно працювати, наступне це система подарунків, компанія дарує туристичні подорожі, діаманти, золото, техніку, але разом з подарунками компанія дарує і визнання. І на кінець це грошова винагорода, вона залежить від самого консультанта на скільки він виконав поставлену ціль і який обсяг продукції реалізував. Також є і просування сходинками успіху, тобто кар'єрний ріст і, що важливо з кожним новим рівнем консультант має можливість отримувати винагороди в більш цінній і в більшому грошовому вимірі. Кожна людина прагне до самовдосконалення, до пізнання чогось нового, тому компанія проводить навчання, тренінги та семінари.

Звичайно не у всіх організаціях можна було б застосовувати ці методи мотивації праці, але якщо все це перенести на площину підприємства то їх можна успішно впроваджувати.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо пов'язана з результатом праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

## **Висновки до розділу 1**

Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

Основний вплив на практику управління персоналу та мотивацію працівників мають змістовні та процесуальні теорії мотивації трудової діяльності. Змістовні теорії аналізують внутрішні спонукання людини, які

направляють її діяльність в той чи інший напрямок. Такі теорії описують структуру потреб, їхній зміст, ієрархію і пріоритетність. Відомими захисниками цих поглядів є А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Алдерфер, та Ф. Герцберг.

Процесуальні теорії ґрунтуються на тому, як поводять себе працівники залежно від їх виховання і пізнання. Такі теорії вивчають поведінку людина, організацію та спрямування її зусиль для досягнення цілей, аналізують вибір конкретного типу поведінки. До процесуальних теорій належать теорії очікування, справедливості та модель мотивації Портера - Лоулера.

Існує два типи винагороди: внутрішній тип і зовнішній. До внутрішнього типу відносять відчуття результату, змістовності, важливості роботи, самоповагу, дружбу, визначення поставлених завдань. До зовнішнього типу винагород включається заробітна плата, кар'єрне зростання, престиж, визнання з боку керівництва, додаткові виплати, визначені заздалегідь. Працівник повинен знати, за що конкретно він заохочений. Виплати повинні керуватися часом і бути хорошим стимулом для працівника при досягненні цілей. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей, пов'язаних з цілями компанії.

Для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації.

На протязі ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах. В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ**  
**ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**  
**(на прикладі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" )**

**2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа-Газпромкомплект" засноване 26.07.1991р. Скорочена назва - ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Форма власності - приватна. Підприємство засноване як національний виробник водогрійних котлів для приміщення з площею до 500м<sup>2</sup>.

З 1992 року розпочинається виготовлення газорозподільного обладнання:

- газорегуляторних установок з використанням комплектуючих як вітчизняного, так й іноземного виробництва;

- вузлів обліку витрат газу;

- з 1994 року фільтрів газових;

- з 2007 року регуляторів тиску газу РТГТ-50 (Н, В), клапанів запобіжних запірних КЗЗ (Н, В), і скидних КЗС-50Н/В.

З 2002 року розпочато виробництво кранів кульових фланцевих КЗК 41 с (нж), призначених для перекриття трубопроводів Ду 15, 20, 25, 32, 40, 50, 65, 80, 100/80, 100, 125, 200 на які можуть транспортуватись вода, газ природній, пар, нафтопродукти, та інші слабоагресивні речовини з робочим тиском до 25 бар та температурою робочого середовища - 30 С, + 150 С.

З 2004 року розпочата активна робота по розробці продукції, яка дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології та покращувати екологію довкілля. Ідею втілено у каталізатор пального КП (Б, Д), який дозволяє

зменшити шкідливі викиди у атмосферу CO - 30%, CH - 20%, NOx - 15%. Розроблена лінійка каталізаторів пального КП (4, 6, 13) дозволяє застосовувати їх на автомобільному, морському, залізничному транспортах, самохідній сільськогосподарській техніці, дизельгенераторах, військовій техніці.

З 2007 року підприємство активно працює по впровадженню енергозберігаючих технологій, які дозволяють використовувати потенціал біологічної маси України у індивідуальних та комунальних системах опалення. Характерними рисами підприємства є:

високий професіоналізм його кадрів на всіх рівнях управління і виробництва;

- командний підхід до вирішення управлінських і виробничих завдань;

- цілеспрямований пошук у виробництві продукції з мінімальними затратами з метою підвищення її якості і надійності в роботі;

- націленість на роботу з молоддю, з провідними організаціями України;

- розробляється комплексна система управління якістю продукції ISO-9001;

- навчання кадрів, його професійний ріст;

- механізація виробничих процесів.

Основним завданням діяльності Товариства є насичення споживчого ринку України високоякісними товарами, роботами та послугами з метою отримання прибутку та створення в Україні додаткових робочих місць, розвитку ринкової інфраструктури. Основні напрями діяльності Товариства наведені в Статуті .

ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має можливість виконувати на території підприємства такі роботи та надавати такі послуги:

Роботи з металом:

- зварювання ручне дугове;

- зварювання напівавтоматами ESAB зварювальним дротом;

- рубка металу;

- плазмова різка металу;
- гідравлічні випробування виробів, які працюють під тиском;
- порошкове фарбування та фарбування пневматичним розпилювачем;
- гнуття металу;
- гнуття труб;
- термообробка металу;
- токарні, токарні з ЧПУ, сферо токарні, фрезерні, свердлильні роботи;
- роботи на гідравлічному пресі 1000 тон;
- ремонт сільськогосподарської техніки (шнеки, вали, шестерні, зірочки, токарні і зварювальні роботи);
- протягування деталей на протяжному верстаті.

Виготовлення:

- фільтрів Ду 15+300 з сітчастими, картриджними та волосяними фільтруючими елементами (робоче середовище - повітря, природній та зріджений газ, нафтопродукти, вода, пар);
- нестандартного обладнання згідно документації замовника (конвеєри стрілкові, стелажі, вібросита та інше);
- нестандартних виробів для харчової промисловості з нержавіючої сталі (очищувальні, калібрувальні установки, змішувачі та інше);
- сферичних деталей діаметром Ду 50-500 мм;
- запірних куль Ду 32-150 мм з нержавіючої сталі;
- електричних шаф згідно документації замовника.

Є досвід виготовлення корпусів і виробів, які працюють під тиском з проведенням випробувань.

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання див. додаток А.

Особливістю продукції є висока якість та надійність в експлуатації.

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" має сертифікати відповідності на свою продукцію, а саме на арматуру трубопровідну (кравни кульові КЗК 41 с(нж) Рп 6, 16, 25; Dn 15-200 з ручним управлінням, а також з пневмоприводом марки FESTO), клапани запобіжні запірні КЗЗ-50 високого та низького тисків, клапани запобіжні скидні КЗС-50 високого, середнього та низького тисків, регулятори тиску газу РТГТ-50 високого та низького тисків. Дані сертифікати відповідності діють з 11 січня 2011 року до 10 січня 2013 року.

Підприємство є провідним виробником України в цій галузі. Про це свідчать такі досягнення:

- подяка міського голови Тернополя за впровадження нових енергозберігаючих технологій -2001р.;
- лідер регіону- 2002р.;
- диплом і Відзнака Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Громадської колегії Держпідприємництва за вагомий внесок у розвиток підприємництва та утворення ринкових відносин в Україні- 2002р.;
- фіналіст Всеукраїнського конкурсу якості продукції (2003р; номінація - крани кульові);
- подяка за сприяння та допомогу в організації Всеукраїнського фестивалю козацької пісні "Байда-2003" -2003р.;
- проект "Екологія та природні багатства України"- 2004р.;
- фіналіст Всеукраїнського конкурсу "100 кращих товарів України" (2004р; номінація - товари, роботи, послуги);
- диплом міжнародної виставки "Компресори. Насоси. Арматура"- 2004р.;



- диплом лауреата загальнонаціонального конкурсу "Вища проба"-2004р.;
- переможець IV Всеукраїнського конкурсу на звання "Кращий роботодавець року"- 2004р.;
- подяка благодійнику від дітей-сиріт Тернопільського району- 2004р.;
- учасник Всеукраїнського конкурсу "Золоті торгові марки"- 2004р.

Планування господарської діяльності підприємства ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" здійснюється згідно з планом розробки і освоєння нових видів продукції на поточний рік. Дане планування проходить 5 етапів.

Організаційна структура управління ТЗОВ "Завод Альфа- Газпромкомплект" є лінійно-функціональною (додаток Б). Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів. Лінійні керівники отримують право одноосібно керувати відповідною ділянкою роботи і повністю відповідають за результати своєї діяльності. Для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюють функціональні служби (підрозділи). Основними їх завданнями є підготовка обґрунтованих управлінських рішень і професійне консультування лінійних керівників. Переваги лінійно-функціональної структури:

1. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;
  2. Зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;
  3. Поліпшення координації діяльності в функціональних областях.
- Недоліками даної організаційної структури є

1. Відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами.
2. Надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі.

3. Утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця є занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

На підприємстві наявні посадові інструкції, в яких описано завдання, обов'язки та права особи, яка займає ту чи іншу посаду.

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Товариство володіє, користується, розпоряджається на власний розсуд належними йому основними фондами, оборотними засобами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмові бланки із своєю назвою та інші реквізити. Товариство в своїй діяльності керується Цивільним та Господарським кодексами, Законом України "Про господарські товариства", іншими нормативними актами законодавства України, Статутом.

Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості своїх вкладів. Держава не несе відповідальності по зобов'язаннях Товариства, а Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

Здійснення єдиного управління підприємством виконує апарат управління, що включає усіх інженерно-технічних працівників та службовців.

Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює генеральний директор. Директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком компетенції Зборів засновників. Директор підзвітний зборам Засновників і забезпечує виконання їх рішень. Директор не може бути одночасно головою зборів Засновників. Директор без доручення діє від імені товариства, укладає

договори, здійснює найм та звільнення персоналу товариства. Директор призначає на посаду та звільняє з неї своїх заступників, керівників та спеціалістів структурних підрозділів.

Технічним забезпеченням виробничо-господарських процесів керує головний інженер, який є першим заступником генерального директора.

Функції начальника виробництва полягає в управлінні виробництвом - безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби. Заступник генерального директора з маркетингу відповідальний за постачання матеріалів і збут готової продукції. Головний бухгалтер відповідає за здійснення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, проведення економічного аналізу діяльності підприємства.

На ринку України ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» не має конкурентів, які б виробляли таку ж широку номенклатуру та асортимент продукції. Є конкуренти по окремих видах продукції, а саме по запірній арматурі - ТМ „Маршал” (Луганський завод трубопровідної арматури), ТОВ «Олбрізсервіс» (м. Київ), ТзОВ „Новопром” (м. Львів), по регуляторах тиску - завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), по фільтрах газових - Дрогобицький машинобудівний завод (м. Дрогобич, Львівська обл.), по пунктах обліку витрат газу - ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТОВ «Фірма «Промгазтехнологія» (м. Фастів, Київська обл.), по газорегуляторних установках - ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне).

Партнерами ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є

- ТзОВ «ЕСКО «Біо - Альтернатива». Види діяльності: проектування та будівництво «під ключ» нових і реконструкція існуючих котелень з переведенням їх на біопаливо (торф, тирса, солома, відходи деревини, соняха).

- ЗАТ «AXIS INDUSTRIES». Види діяльності: будівництво біопаливних котелень, монтаж, сервіс;

- ЗАТ «BIOПРОЕКТAS». Види діяльності: проектування біопаливних котелень.

Разом з партнерами ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" розробило інвестиційний проект "Модернізація газових котелень України з переведенням їх на біопаливо (деревна щепка, торф, солома, відходи соняшника)".

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" веде цілеспрямовану маркетингову діяльність з просування продукції, бере активну участь у спеціалізованих міжнародних виставках.

Девіз підприємства: "Ми приречені на успіх".

На підприємстві є відділ маркетингу, який організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни.

Працюючи з клієнтами працівники дотримуються таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;
- індивідуальний підхід до кожного замовника;
- контроль від розробки до готового продукту.

Збут продукції здійснюється на основі добре налагоджених каналів збуту, що відпрацьовані в попередні роки роботи підприємства. Географією реалізації продукції ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» є різні області України, переважно це Східна і Центральна Україна, оскільки рівень газифікації в цих регіонах нижчий, ніж на заході країни. Основними замовниками продукції є переважно юридичні особи.

ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку газового обладнання 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- широка номенклатура та асортимент продукції;

- висока та стабільна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного замовника.

Сьогодні важливим джерелом інформації є Internet, тому для того, щоб клієнт міг дізнатися про підприємство і ознайомитися з його діяльністю було розроблено сайт підприємства, електронна адреса якого [www.alfa.te.ua](http://www.alfa.te.ua). На сайті розмішена інформація про підприємство, продукцію, а також фірмовий бланк замовлення підбору газового обладнання і прайси на газорегулююче обладнання.

## 2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства

Майно Товариства складається з основних засобів, та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства (див. додаток Д). Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками у власність; продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на засадах, не заборонених чинним законодавством.

Показники бухгалтерського балансу підприємства досліджуються шляхом горизонтального та вертикального аналізу (табл. 2.1). Вихідні дані для розрахунків у додатку Д.

Таблиця 2.1.

### Аналіз основних показників фінансового стану

#### ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Стаття балансу	Рядок балан	2014 р	2015 р	2016 р.	Горизонтальний	Відносне	Вертикальний аналіз %
----------------	-------------	--------	--------	---------	----------------	----------	-----------------------

	су				Аналіз		відхилення%		2014 р	2015 р	2016р.	Відхилен			
					(тис.грн)		2015-2014	2016-2015				2015-2014	2016-2015	ня	
					2015-2014	2016-2015								2015-2014	2016-2015
Актив	1300	11413	12106	12334	693	228.	6,07	1,88	100	100	100	0	0		
1. Необоротні активи(основний капітал)	1095	5611	6085	5630	474	-455	8,4	-7,47	49,2	50,3	45,6	1,1	-4,7		
2. Оборотні активи	1195	5802	6021	6704	219	683	3,8	11,34	50,8	49,7	54,4	-1,1	4,7		
Пасив	1900	11413	12106	12334	693	228	6,07	1,88	100	100	100	0	0		
1. Власний капітал	1495	9627	10521	11826	894	1305	9,28	12,40	84,3	86,9	95,9	2,6	9		
2. Поточні зобов'язання	1695	1786	1585	508	-201	-1077	-11,25	-67,94	15,7	13,1	4,1	-2.6	-9		

За даними таблиці графічно зобразимо структуру активів підприємства, що дасть нам можливість проаналізувати використання основних засобів, які становлять більшу частку необоротних активів та за рахунок яких утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

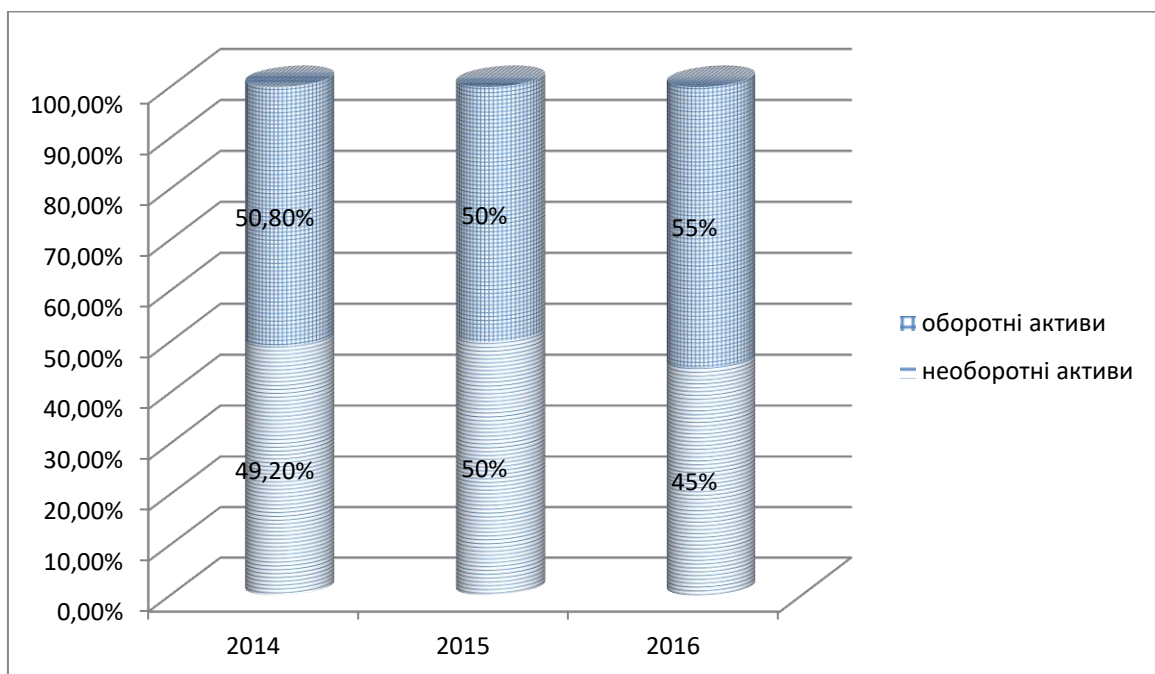


Рис.2.1. Структура активів ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

З рис. 2.1. ми бачимо, що оборотні активи займають значну частку в загальній вартості активів підприємства та збільшило свої показники в 2016 році в порівнянні з попередніми роками, що може свідчити про нарощування виробничого потенціалу організації або прагнення за рахунок вкладень у виробничі запаси захистити кошти від інфляції. Необоротні активи займають меншу частину у структурі активів та зменшило свої показники в 2016 році в порівнянні з 2015 та 2014 роками, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази підприємства. Крім того, значним був знос основних засобів, що свідчить про необхідність вдосконалення політики управління необоротними активами.

За даними таблиці 2.1 зобразимо динаміку руху основних показників фінансового стану підприємства протягом 2014-2016 років.

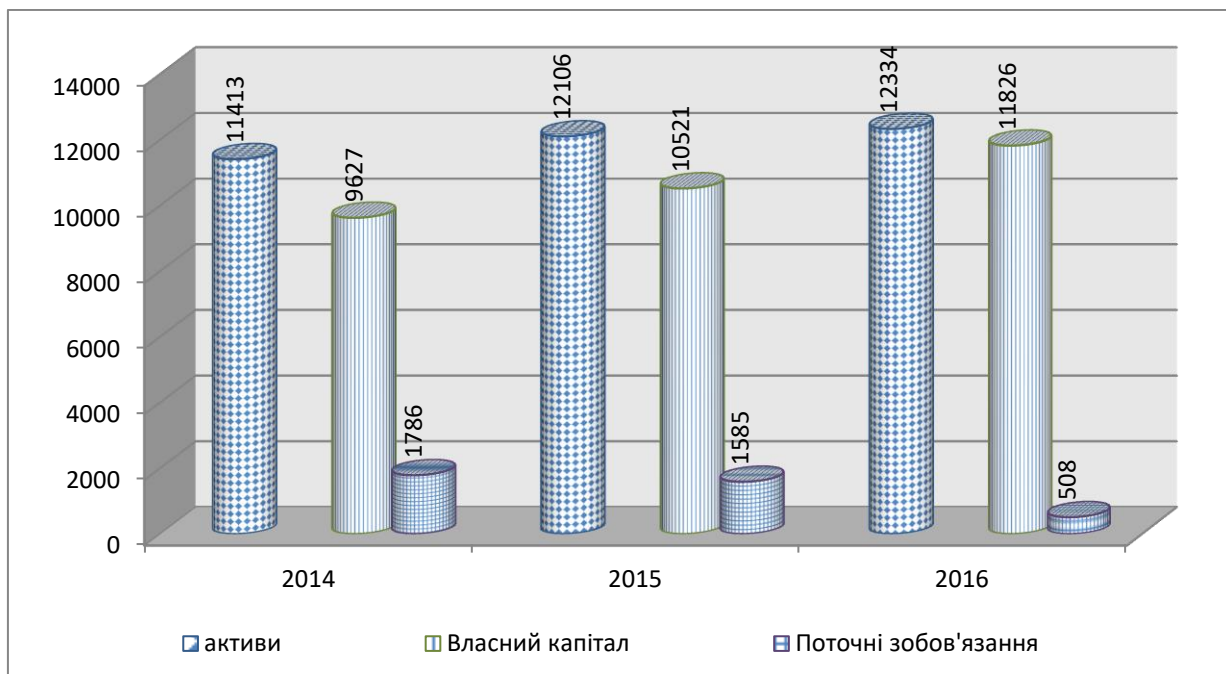


Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансового стану підприємства протягом 2013-2015 років

З рисунку 2.2 видно, що підприємство збільшило розміри своїх активів в 2015 році на 693 тис. грн. або на 6,07% в порівнянні з 2014 роком, а в 2016 році на 228

тис. грн. або на 1,88 % в порівнянні з 2015 роком, що вказує на позитивну динаміку. Пасиви відображають джерела фінансування підприємства. Як бачимо з рис. 2.2 підприємство в 2014 році було профінансовано з власних джерел на 84,3% (9627 тис.грн) , а в 2016 році на 95,9% (11826 тис.грн.). Така тенденція свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел, що є позитивним.

Далі проведемо оцінку використання капіталу підприємства. Важливе місце у здійсненні оцінки ефективності використання капіталу підприємства займають показники ділової активності, аналіз яких полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності

Оцінювання ефективності використання капіталу підприємства подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінювання ефективності використання капіталу ТЗОВ "Завод  
Альфа-Газпромкомплект"

Показники	формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення	
					2015-2014	2016-2015
Коефіцієнт оборотності активів	$Ko = \text{ЧД} / \text{Активи}^*$	1,3	1	1,1	-0,3	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{Коб.д.з.} = \text{ЧД} / \text{середня дебіторська заборгованість}^*$	28,5	11,2	10,1	-17,3	-1,1
Період погашення деб. забор. у днях	$T \text{ пог.д.з.} = 360 / \text{Коб.д.з.}$	13	32	36	19	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{Коб. кр.з.} = \text{ЧД} / \text{Поточні зобовяз.}^*$	5	7	12	2	5
Період погашення кред. забор. у днях	$T \text{ пог.кр.з.} = 360 / \text{Коб.кр.з}$	72	51	30	-21	-21



Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	Коб.зап= собівартість реалізації / середні запаси*	2,64	2,39	2,16	-0,25	-0,23
Період одного обороту запасів (днів)	$T = 360 / \text{Коб.зап.}$	136	151	167	15	16
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\Phi = \text{ЧД} / \text{середньорічна вартість основних засобів}^*$	5,03	2,51	2,21	-2,52	-0,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{Коб.в.к.} = \text{ЧД} / \text{ВК}^*$	1,75	1,14	1,15	-0,61	0,01

\* - дані з форми №1 «Баланс» беруться середні за рік шляхом додавання значення показника на початок звітнього періоду і на кінець звітнього періоду та ділення на два.

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2015 року на підприємстві відбулося зменшення коефіцієнта оборотності капіталу, який вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Що свідчить про неефективність використання активів на досліджуваному підприємстві. Так, коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,3 раза і в 2015 році становив 1, а це свідчить, що оборотні активи підприємства за цей рік здійснили 1 оборот. Проте в 2016 році показник дещо зріс на 0,1раза і становив 1,1.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці знижується із 28,5 у 2014 р. до 11,2 у 2015 рік у 17,3 раза, а в 2016 році - до 10,1. При цьому спостерігається значне зростання тривалості обороту. Так у 2014 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 13 днів, у 2015 р. вже 32 дня, а у 2016 р. 36 днів. Отже, чим вищий коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Як бачимо з розрахунків в 2014 році показник був найвищим.

Проаналізувавши коефіцієнт кредиторської заборгованості досліджуваного підприємства спостерігаємо зростання його показників з 7 – 2015 році до 12 – 2016 році, що означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів з 51 днів в 2015 році до 30 днів в 2016 році.

За даними таблиці 2.2. зобразимо діаграму зміни показників ділової активності досліджуваного підприємства за період з 2014 по 2016 роки.

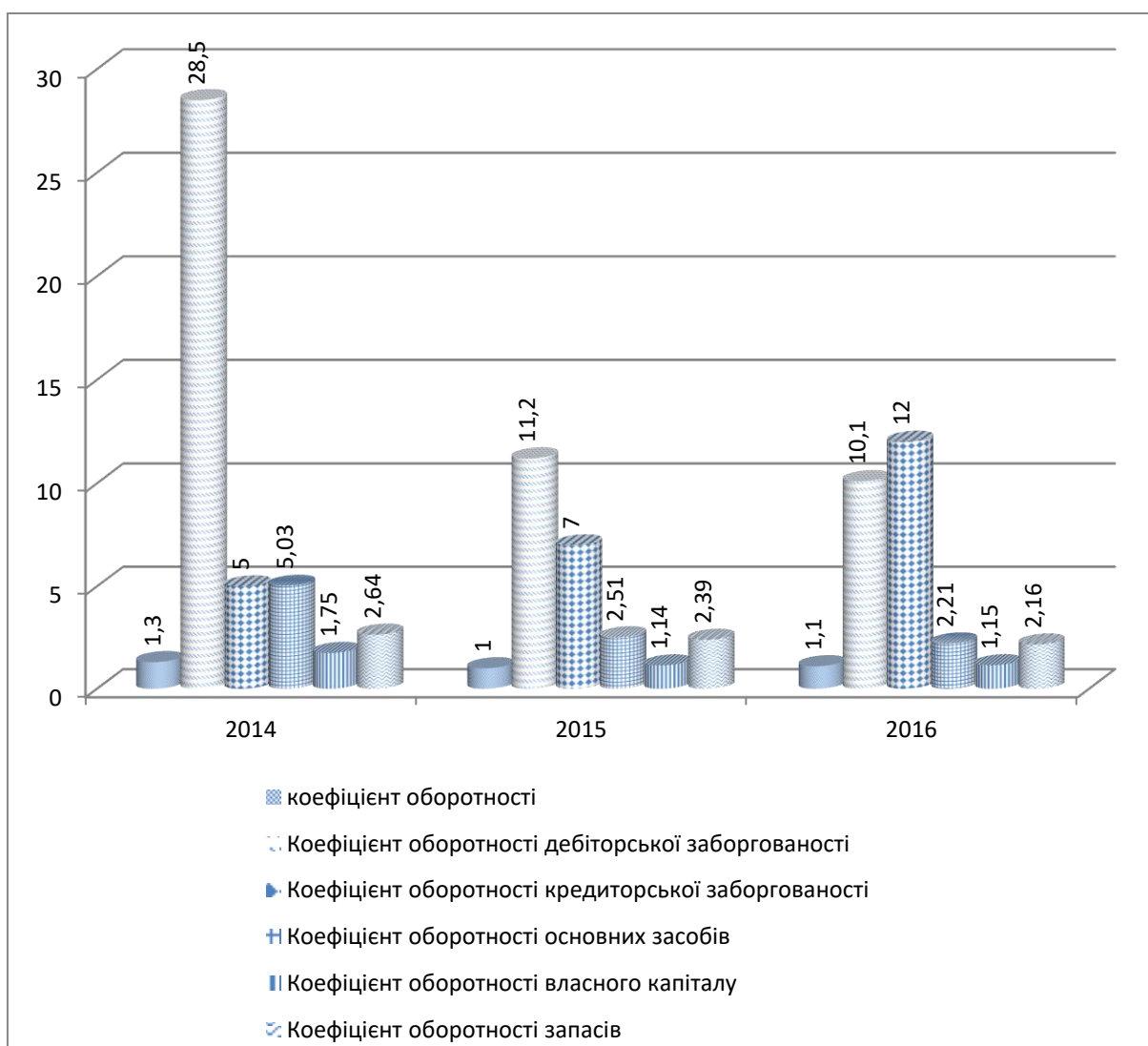


Рис.2.3. Показники ділової активності підприємства за 2014-2016 роки

З рис.2.3. видно, що показники ділової активності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" протягом 2014 - 2016 років характеризують негативну динаміку, що можна розцінювати як спад ділової активності підприємства. Лише коефіцієнт кредиторської заборгованості показує позитивну динаміку, яка вказує на збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства та скорочення термінів погашення боргів.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства. Рентабельність підприємства це показник, який ілюструє ступінь ефективності використання підприємством у своїй діяльності майнових активів (оборотних і власних коштів). Головний сенс розрахунку рентабельності в тому, щоб показати, скільки прибутку отримано підприємством на кожну гривню, вкладену у його виробничі фонди. Розглянемо якісні показником ефективності роботи досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Показники	Формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення	
					2015-2014	2016-2015
Чистий прибуток тис. грн.	Ф№2 ряд 2350	1575	894	1305	-681	411
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування (економічна рент.), тис. грн.	$R_a = \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Активи}^*}$	0,2	0,1	0,2	-0,1	0,1
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, тис. грн.	$R_{\text{в.ч.п.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Активи}^*}$	0,13	0,08	0,11	-0,05	0,03
Рентабельність власного капіталу (фінансова рент.), тис. грн.	$R_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}^*}$	0,18	0,09	0,12	-0,09	0,03
Рентабельність виробничих фондів, тис. грн.	$R_{\text{в.ф.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виробничі фонди}^*}$	0,15	0,08	0,09	-0,07	0,01
Рентабельність витрат,	$R_{\text{вит}} =$	0,15	0,12	0,18	-0,03	0,06

	прибуток від реалізації / витрати на виготовлення і реалізацію продукції					
Період окупності капіталу	Ток.кап=активи* / ЧП	8	13	9	5	-4
Період окупності власного капіталу	Ток.вл.кап=власний капітал*/ЧП	6	11	9	5	-2

\*- дані з форми №1 «Баланс» беруться середні за рік шляхом додавання значення показника на початок звітного періоду і на кінець звітного періоду та ділення на два.

Провівши аналіз рентабельності (табл. 2.3) ми бачимо, що ефективність використання активів у 2015 році знизилася порівняно з попереднім періодом, а в 2016 році показник почав знову зростати. Чистий прибуток в 2015 році становив 894 тис. грн., тоді як в 2014 році цей показник становив 1575 тис. грн., але в 2016 році ми спостерігаємо збільшення прибутку до 1305 тис.грн. У 2016 році кожна гривня, яку вклали у підприємство його власники, забезпечила отримання чистого прибутку в сумі 0,12 копійки, що на 0,03к. більша від рівня 2015 року, який становив 0,09 копійки.

На основі даних табл. 2.3. графічно зобразимо зміни показників рентабельності за 2014-2016 років.

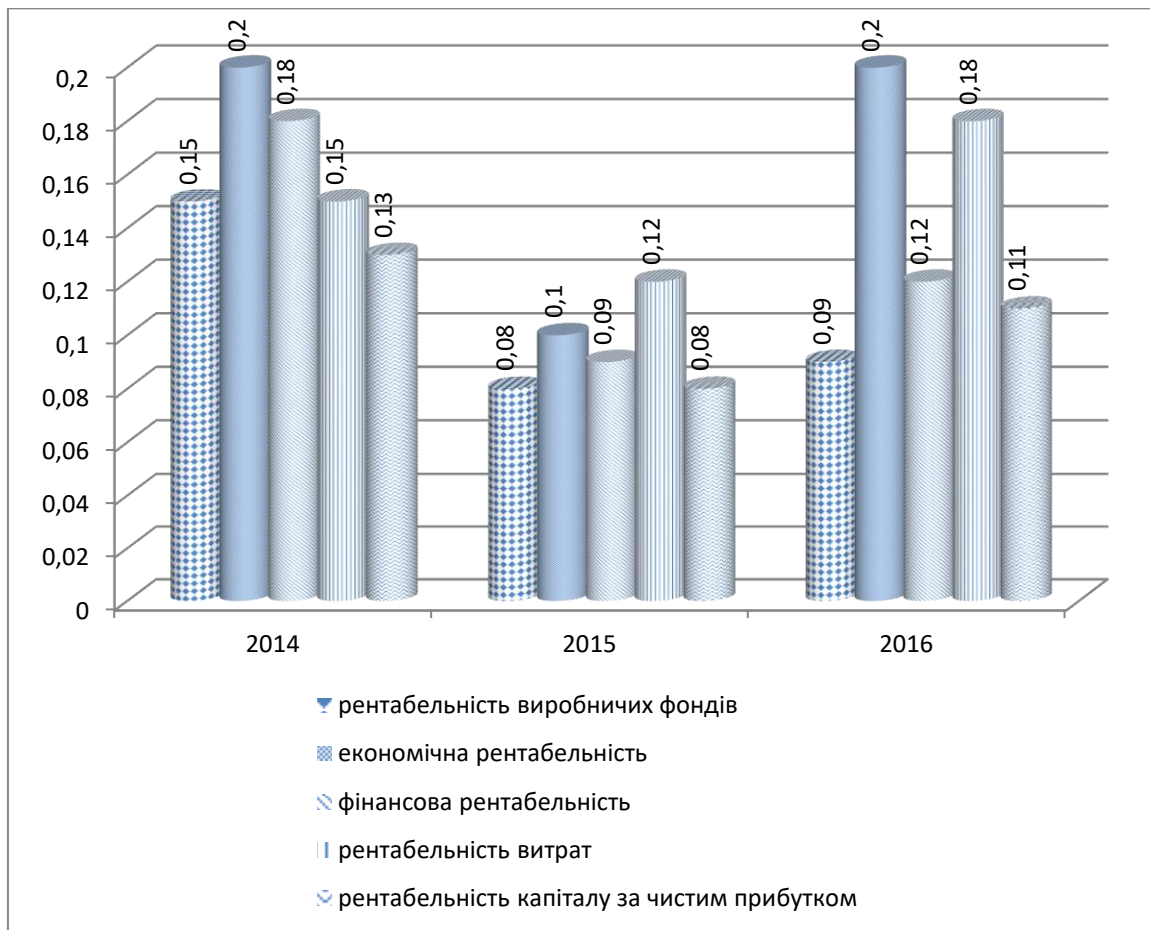


Рис.2.4. Показники рентабельності підприємства за 2014-2016 роки

На рисунку 2.4. ми можемо спостерігати зниження всіх показників рентабельності в 2015 році в порівнянні з 2014 роком в результаті зниження як оборотності активів так і зниження чистого прибутку. Проте вже в 2016 році показники рентабельності почали зростати.

Також однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність). Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структура, рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку і капіталу за умови допустимого рівня ризику. В табл. 2.4 наведені результати розрахунків і аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансової стійкості ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Показники	Формула	2014 рік	2015р ік	2016 рік	Відхилення		Напрямо к змін
					2015-2014р.р.	2016-2015р.р.	
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	$R_k = \text{Оборотні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$	4016	4436	6196	420	1760	Збільшення
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{пасив}}$	0,8	0,9	1	0,1	0,1	>0,5
Коефіцієнт позичкового капіталу	$K_{конц.п.к.} = \frac{\text{позиковий капітал}}{\text{пасив}}$	0,15	0,13	0,04	0,02	-0,09	Зменшення
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фін.зал.} = 1 - K_{авт}$	0,2	0,1	0	-0,1	-0,1	Зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,69	0,73	0,92	0,04	0,19	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{ман.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{власний капітал}}$	0,41	0,42	0,52	0,01	0,1	>0,5

Продовження таблиці 2.4.

Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.} = \frac{\text{власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	5,4	6,6	23,3	1,2	16,7	>1
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{ф.с.} = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострок. зобов.}}{\text{пасив}}$	0,84	0,87	0,96	0,03	0,09	0,85-0,90

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства, виявлено позитивну тенденцію. Так, коефіцієнт автономії зріс на 0,1 і на кінець 2015 року становив 0,9, а на кінець 2016 року зріс знову на 0,1 і становив 1, а це означає, що відбулося послаблення

залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Оцінюючи значення забезпеченості власними оборотним капіталом, робимо позитивні висновки. На початок 2016 року за рахунок власного оборотного капіталу профінансовано 73% запасів, а на кінець -92%. Про зростання мобільності власного капіталу свідчить відповідне значення коефіцієнта, що дорівнювало на кінець року 0,52, тобто 52% від власного капіталу було спрямовано на фінансування власної діяльності, а 48% - капіталізовано.

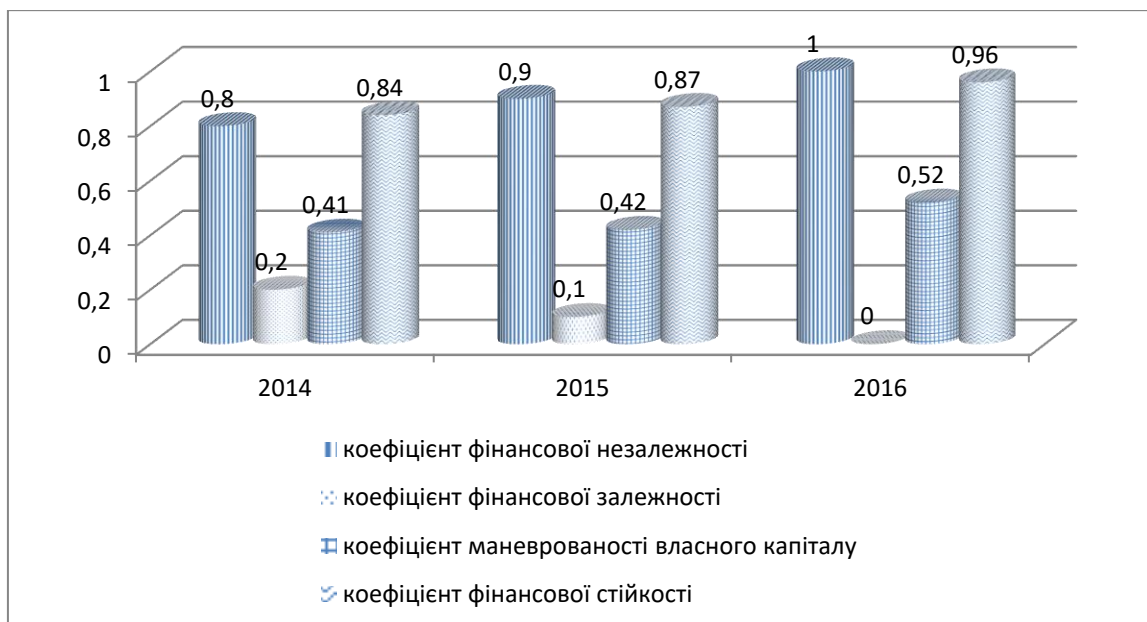


Рис.2.5. Показники фінансової стійкості підприємства за 2014-2016 роки

Отже, проаналізувавши фінансову стійкість підприємства, ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування.

Для аналізу платоспроможності підприємства використаємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

#### Аналіз платоспроможності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект

Показники	формула	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Відхилення	
					2015-2014	2016-2015
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$K_{покр.} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	3,24	3,79	13,19	0,55	9,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш.л.} = \frac{\text{обор. активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,63	0,96	3,32	0,33	2,36

	зобовяз.					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка.л.= грошові кошти /поточні зобовяз	0,20	0,06	0,97	0,14	0,91
Співвідношення короткострок.дебіт та кредиторської заборгованості	Кд/к=дебіторська заборгов. / поточна кредиторська заборгованість.	0,4	1	2,2	0,6	1,2

На основі таблиці 2.5 побудуємо графік змін показників платоспроможності досліджуваного підприємства.

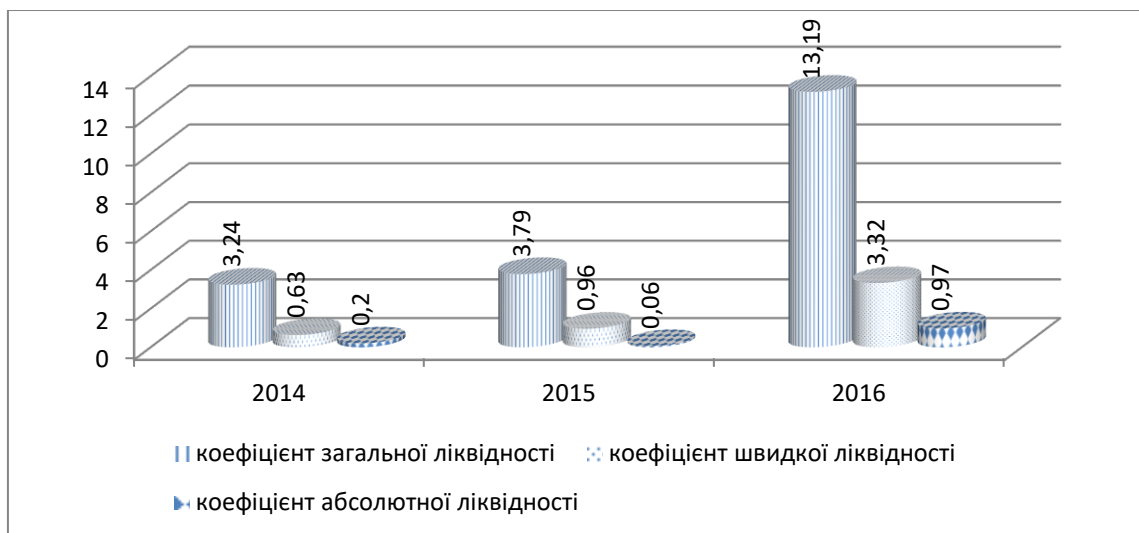


Рис. 2.6. Зміна показників платоспроможності ТЗОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» протягом 2014-2016 років.

Як свідчать розрахункові дані табл. 2.5. та рис. 2.6. платоспроможність підприємства значно покращилася. На це вказує значення показника загальної платоспроможності, яке протягом 2014-2016 років збільшилося на 9,95 і на кінець 2016 року склало 13,19, а це вказує на достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

Щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, то в 2014 році він склав 0,63, а в 2015 році показник зріс на 0,33 і становив 0,96. Тоді на кінець звітної періоду 2016 року показник значно зріс на 2,36 пунктів і становить 3,32. Бачимо, що він відповідає нормальному рівню. Отже, ТЗОВ «Альфа- Газпромкомплект» має можливість погасити короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Це є доказом раціонального використання фінансових ресурсів. Разом з цим, спостерігаємо позитивну динаміку за значеннями коефіцієнта



абсолютної ліквідності. На кінець 2014 року його показник становив 0,20, в 2015 році- 0,06, а на кінець 2016 року показник ріс до показника 0,97. Це свідчить про те, що на початок періоду підприємство лише на 6 % могло погасити всі свої борги, а на кінець року його платоспроможність збільшилась до 97%.

Отже, станом на кінець 2016 року фінансове становище підприємства є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів.

### **2.3. Оцінка мотиваційної системи і стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві**

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їхнього задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

На нашу думку, дослідження і аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямками: по-перше, слід проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складових мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Як свідчить практичний досвід, застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність.

Генеральний директор (Лукашевич Степан Адамович) є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, Статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства. Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом вчинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Все листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою товариства.

Відділ енергозбереження та зв'язку є структурним підрозділом підприємства.

Сфера діяльності відділу визначається наступними основними завданнями:

- ефективного використання енергетичних установок та засобів зв'язку;
- планування та контроль використання енергоносіїв підрозділами та управлінням об'єктів;
- електробезпеки (навчання, охорона праці та техніка безпеки);
- упровадження нової техніки та передових технологій;

- контроль експлуатації та аналіз ефективності роботи обладнання;
- участь в підготовці програм реконструкції і поліпшення технічного стану споруд;
- контроль складання переліків засобів вимірювання, що знаходяться в експлуатації та підлягають повірці, на які розповсюджується державний метрологічний нагляд згідно Держстандарту України.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства. Основними завданнями є:

- розробка маркетингової стратегії;
- аналіз положення підприємства на ринку, його фінансово- господарській діяльності й ефективності керування підприємством;
- розробка стратегії розвитку ринку збуту та підприємства;
- виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення;
- дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання;
- аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями;
- організація реклами і стимулювання збуту.

Основними завданнями відділу бухгалтерії є:

- ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства та складання звітності;
- відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами;

- забезпечення дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, своєчасного подання на реєстрацію таких зобов'язань, здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, достовірного та у повному обсязі відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності;
- забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів.

Основними завданнями, які покладаються на юридичну службу:

- зміцнення законності та попередження правопорушень у діяльності підприємства;
- активну участь у вирішенні питань правового забезпечення заходів щодо прискорення соціально - економічного розвитку;
- забезпечення правовими засобами збереження майна підприємства, зміцнення трудової дисципліни, підвищення якості продукції, суворого дотримання договірної дисципліни;
- захист прав і законних інтересів підприємства, трудящих;
- правове виховання трудящих .

Головний інженер здійснює керівництво технічними службами підприємства. Головний інженер: визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації та кооперування. Забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат на виробництво продукції, робіт (послуг), їх високу якість, довговічність згідно з державними стандартами, технічними умовами і вимогами конструювання, раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Основне завдання відділу якості — запобігання браку виробництва і забезпечення постачання споживачу якісної готової продукції, яка відповідає вимогам нормативних документів. Відділ виконує завдання, пов'язані з постадійним контролем виробничого процесу, аналізом контрольних зразків сировини, матеріалів, напівпродуктів та готової продукції та їх зберіганням, контролем за належним маркуванням і терміном зберігання продукції, а також дослідженням якості продукції і аналізом причин браку. Всі ці заходи виконуються відповідно до стандартних робочих методик або виробничих інструкцій.

За даними штатного розпису ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» на 2016р. затверджено штат у кількості 58 штатних одиниць , а в 2014 році цей показник становив 94 штатних одиниць .

Таблиця 2.6

Кількість працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" у 2016 р

№ п/п	Назва показників	За період 2013 -2015р.р.		
		Всього, осіб на кінець 2014 р	Всього, осіб на кінець 2015 р	Всього, осіб на кінець 2016 р
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	94	84	58
2.	Прийнято працівників	12	29	13
3.	Вибуло працівників, усього	29	21	31
4	З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	9	10	12
5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	20	11	19

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2014-2016 років.

$$K_{пк} = R_з / R_c \quad (2.1)$$

де  $R_з$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;  $R_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{пк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою;

$$K_{пк 14} = 29/94 = 0,3$$

$$K_{пк 15} = 21/84 = 0,25$$

$$K_{пк 16} = 31/58 = 0,5$$

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,5 -2016 році, що значно зріс з попередніми роками. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві (Рис.2.7).

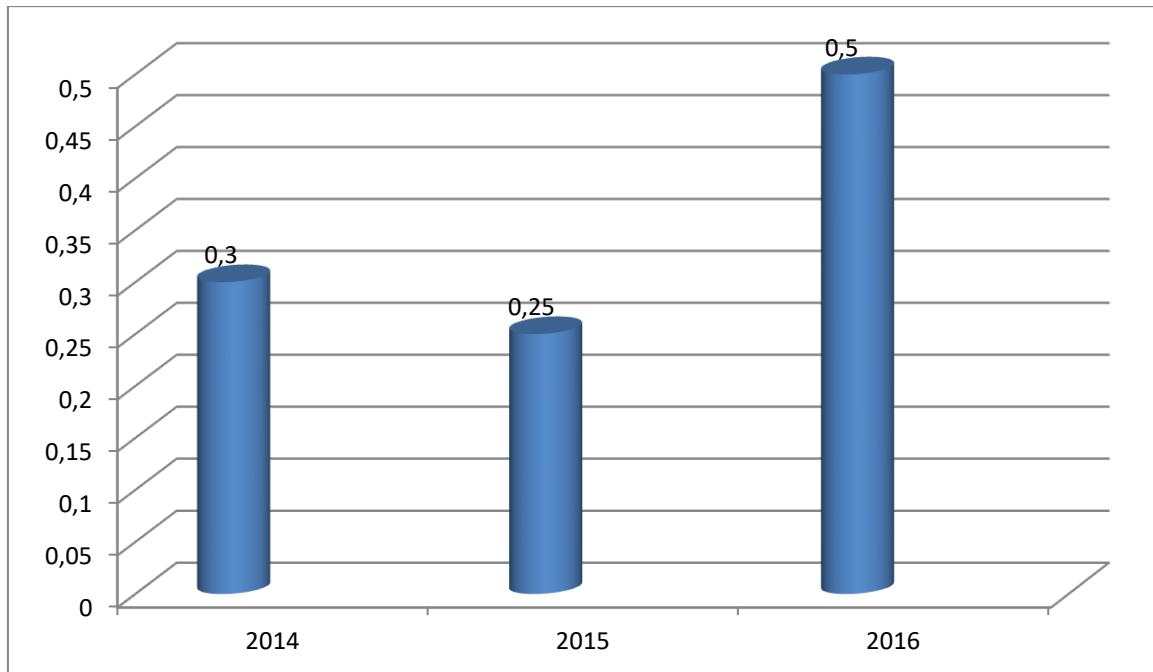


Рис. 2.7. Плинність кадрів на протязі 2014-2016 років

Таким чином, чисельність за 2 роки зменшилася на 36 чол., а коефіцієнт плинності, який розраховується як кількість звільнених до середньоспискової чисельності складає 50%. Однак, цьому є ряд об'єктивних причини – перш за все – кризові явища та зменшення обсягів виробництва, що вимагали оптимізації чисельності працівників.

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.7

Вікова структура працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" в 2016 р.

Вік	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
-----	----------	----------	----------	-----

Кількість працюючих	12	14	15	17
------------------------	----	----	----	----

Як видно з даних таблиці 2.7, 29% чол. – працівники віком від 55 років, 25% - від 50-55 років 23% - від 40-50 років та 23% - персонал віком 30-40 років. Таким чином ми бачимо, що 29% становлять працівники старшого віку з досить великим стажем роботи на заводі від 12 до 25 років. Проте 23% кадрів віком до 40 років – це люди, які здатні навчатися та робити кар'єру.

У зв'язку з цим, навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

Претендент на вакантну посаду проходить співбесіду з офіс-менеджером та керівником підрозділу, куди він безпосередньо направляється. Визначення компетентності персоналу що підбирається, здійснюється за наступними критеріями:

- наявність необхідної освіти;
- відповідність кваліфікації що потрібна;
- наявність фахової освіти та підготовки (розряд, свідоцтво, диплом, сертифікат...)
- вік і стать кандидата на посаду;
- наявність записів у трудовій книжці роботи кандидата;
- розуміння персоналом важливості й значення його діяльності на підприємстві

Перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях „знавців своєї справи" та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. На ТзОВ «Альфа-Газпромкомплект» проводиться атестація працівників раз у три роки. В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореною та затвердженою наказом голови правління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" кваліфікаційною комісією. Головами комісій призначаються, як правило, заступники керівника підприємства. Членами комісій є провідні фахівці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов



комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади. Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Потреба в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. На основі цього, відділ складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах.

На заводі спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

Існують певні викладачі, навчання робітників закінчується іспитом, що проводить кваліфікаційна комісія. Засідання комісії оформляється протоколом.

Навчання працівників з відривом від виробництва, здійснюється шляхом укладання договорів або інших документів з організацією, що проводить навчання, згідно наказу по підприємству.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах підвищення кваліфікації, семінарах, які організують навчальні заклади за розробленими програмами.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Офіс-менеджер інформує персонал про наступне:

- про прийняття, переміщення й звільнення з роботи працівників за наказами по підприємству;
- про проведення навчання персоналу й про час роботи кваліфікаційної комісії;
- про результати присвоєння кваліфікаційних розрядів за наказом;
- про результати навчання персоналу в цілому по підприємству.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2016р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2016р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2016р.- 5 чол. Таким чином, доля співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців), які пройшли навчання на протязі 2016р. розраховується по наступній формулі:

$$ДС = \frac{Чс}{Ч} \quad (2.2)$$

де , ДС- доля співробітників, які пройшли професійне навчання;

Чс- число співробітників, що пройшли навчання на протязі періоду;

Ч-чисельність персоналу підприємства .

Даний показник демонструє яка частина співробітників організації пройшла навчання та підвищила кваліфікацію на протязі року, тобто описує масштаби професійного навчання.

Таким чином, доля робітників підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", які пройшли навчання у 2016р. складає:  $10/58=0,2$ , тобто ДСн.р.=20%;

Отже, ми можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день всього лиш 20 % персоналу пройшли навчання і змогли підвищити кваліфікацію. Це досить низький показник, а це вказує на те, що керівництву підприємства потрібно більше уваги приділяти навчанню працівників.

Також, для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців.

На досліджуваному підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці і є частиною заробітної плати робітників і службовців, і адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в заводських положеннях про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

В таблиці 2.8 розглянемо розміри заробітної плати керівників та службовців на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та його конкурента ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання», який знаходиться в Київській області.

Таблиця 2.8.

Розміри заробітної плати ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" в порівнянні з  
ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»

№	Посада	Зарплата підприємства (грн)		Відхилення (грн)
		ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"	ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»	
1	Офіс-менеджер	2890	4180	1290
2	Головний бухгалтер	5880	7000	1120
3	бухгалтер	3700	4500	800
4	Заступник ген.дир.з правових питань	6000	5405	-595
5	Начальник відділу маркетингу	3953	7441	3488
6	менеджер	4220	5000	780
7	Головний інженер	3529	6336	2807

З наведеної таблиці 2.7. ми бачимо, що заробітна плата на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" значно відрізняється від показників його конкурента. В основному оклади працівників досліджуваного підприємства вищі за оклади на ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання», що ми можемо побачити на рис.2.8.

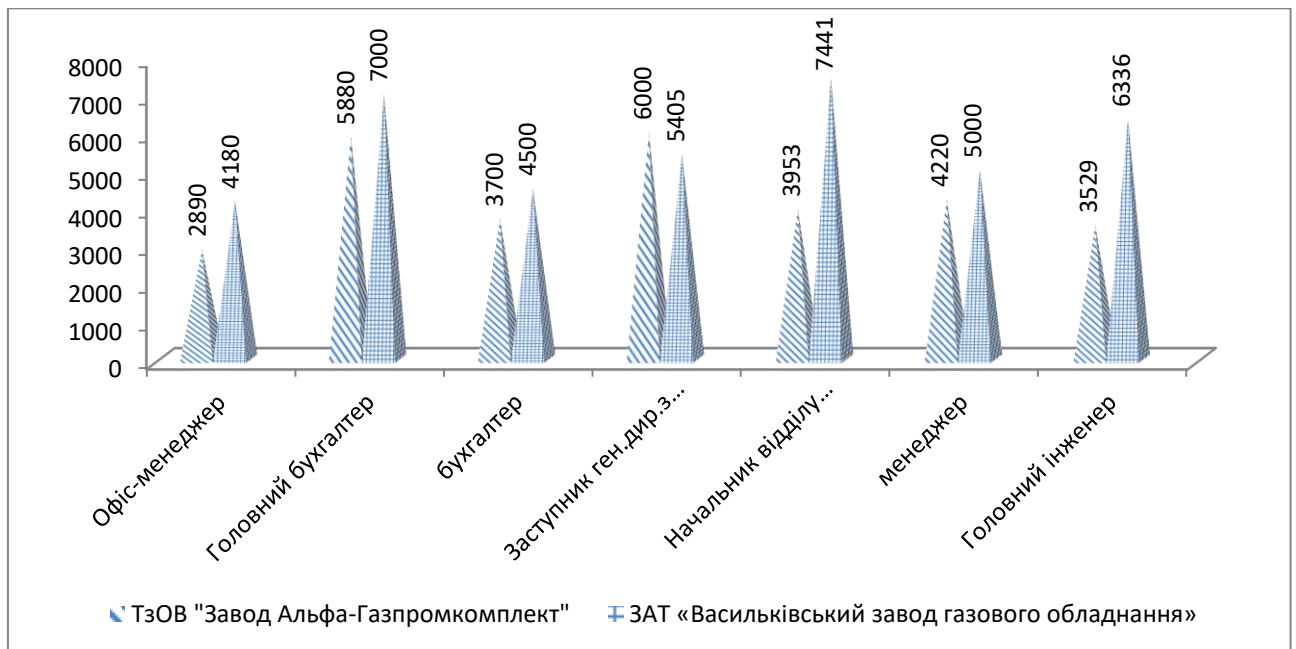


Рис. 2.8. Показники посадових окладів на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»

Розмір премії нараховується всім працівникам однаково в розмірі 30% від окладу, а це негативно впливає на мотивування працівників до професійної активності, так як в її розмір не враховуються багато факторів, які потрібно індивідуально визначати. Отже, керівникам потрібно переглянути систему преміювання на підприємстві.

Для отримання більш детальної інформації, щодо задоволеності працівників умовами праці автором було проведено дослідження. Для його здійснення була розроблена спеціальна опитувальна анкета оцінки задоволеності працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю (додаток Е). Під мотиваційним профілем фахівці розуміють сукупність таких складових, як матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивація. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників підприємства визначалась як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника; кар'єрна - як наявність перспективи просування по службі внаслідок гарної роботи та якісного виконання поставлених завдань; професійна - як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у

процесі виконання роботи; і моральна - як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому під задоволеністю розумілося суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

У маркетинговому дослідженні персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" був задіяний 12 працівник (21% від загальної чисельності персоналу підприємства). Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 15 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою. Процедура дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. З початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар'єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів досліджуваного персоналу підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами та підвищення рівня лояльності.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за складовими мотиваційного профілю

Підрозділи підприємства	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Менеджери середнього рівня	8,1	14,9	13,8	14,9

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 2.9.

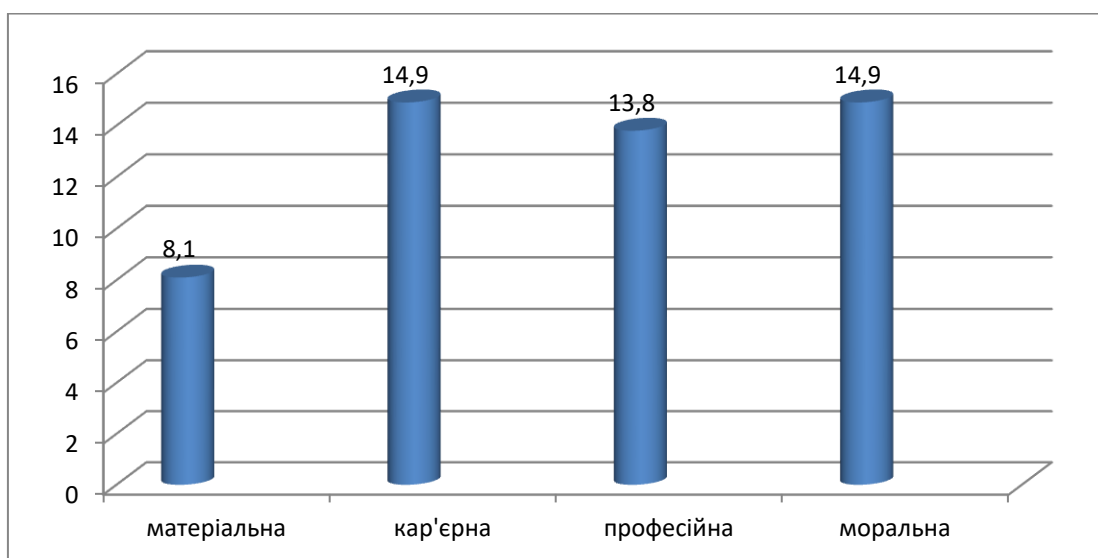


Рис.2.9. Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників середньої ланки правління за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників досліджуваного підрозділу.

Аналіз трудової задоволеності персоналу за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність персоналу (середнє значення 8,1) є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність працівників (середнє значення становить 13,8), що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийняття кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Якщо розглядати лояльність з точки зору керівництва підприємством, сутність діяльності з її формуванню полягає в тому, щоб сформуванню потребу співробітників поділяти цінності компанії, ставити її інтереси вище власних, а



також залишатися в компанії навіть тоді, коли для них це не настільки вигідно. Всі ці явища в принципі спостерігаються при високому рівні мотивованості - задоволеності роботою. Проте відомий феномен, при якому як тільки знижується задоволеність роботою, співробітники готові розглядати пропозиції від інших компаній.

Тоді, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання. Підприємство є провідним виробником України в цій галузі.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа- Газпромкомплект" є лінійно-функціональною. Організаційною основою лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників нижчих рангів.

Проаналізувавши фінансову стійкість ТзОВ "Завод Альфа- Газпромкомплект", ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2015 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників

рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Провівши оцінку мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

1. Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості. Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

2. Недостатня увага приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2015р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2015р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2015р.- 5 чол. , тому навчання пройшли 20% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за основними складовими мотиваційного профілю : Матеріальна задоволеність персоналу середнє значення 8,1 є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок

підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

Інші складові: кар'єрна задоволеність, професійна задоволеність та моральна задоволеність отримали достатньо високі середні значення (14,9; 14,9 та 13,8 відповідно), що свідчить про високий рівень управління кар'єрним та професійним ростом працівників.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу ТзОВ "Завод Альфа Газпромкомплект", виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві**

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Ці питання є невід'ємною прерогативою офіс-менеджера ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Але планування кадрового потенціалу товариства здійснюється працівником, який не в повній мірі володіють процесами планування. Частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів (ділянок) доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати офіс-менеджеру скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Метод екстраполяції - найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального кола користувачів [18, 143].

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

- 1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (т);
- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);
- 3) кількість працівників, в тому числі:
  - промислово-виробничий персонал;
  - персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;
- 4) продуктивність праці робітників основного виробництва;
- 5) ефективність використання робочого часу [25, 216].

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

- 1) кількість виробничих годин на виробництво продукції (продуктивність праці). Цей показник розраховується як відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції за певний проміжок часу;
- 2) кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);
- 3) кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника [25, 218].

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

-число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції (відношення продуктивності праці до показника ефективності використання робочого часу);

-необхідна кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, затрачених на виробництво продукції та показника обсягу виготовленої продукції підприємства);

-кількість виробничих годин на одного робітника;

-кількість робітників (відношення необхідної кількості виробничих годин до кількості виробничих годин на одного робітника);

-чисельність невиробничого персоналу (відношення кількості робітників до показника кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника.

Також в процесі планування чисельності персоналу підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" можна порекомендувати вдатися до застосування й іншого методу- методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівника який займається набором працівників , яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Співробітники заводу, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок-письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Офіс-менеджер розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект").

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє

собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички-знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти „ідеальний" співробітник для заняття вакантної посади. Поскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь .

Для розв'язання цього недоліку офіс-менеджеру ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Особливо гострою для підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу „знайомства", адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по „блату", який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викоринити який стає все більш важко, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство поодинці зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже за кермом стоятимуть

висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Майже зовсім підприємство не співпрацює з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію продукції, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" також необхідно приймати активну участь у заході „Ярмарка вакансій”. Для цього офіс - менеджеру потрібно сумлінно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на підприємстві. Проте це питання, в основному, нехтується співробітниками даного відділу в силу незрозумілих причин. Тому часто підготовка до заходу „Ярмарка вакансій” відбувається за день до його проведення. Зрозуміло, що при таких обставинах досягти оптимального результату досить важко, а то і зовсім неможливо.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які



пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте, цей метод характеризується недоліком, який є суттєвим в сучасних умовах для ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", а саме-високі витрати.

Також для ефективного управління організацією можливе використання інформаційної моделі управління персоналом. Інформаційна модель управління персоналом організації – це різновид бізнес-моделі управління підприємством, що включає в себе всі існуючі інформаційні потоки на підприємстві, правила і алгоритми формування, приймання і інтерпретації даних, має цільовий характер і гнучкість внутрішньої організації.

У практичному застосуванні інформаційних моделей управління персоналом організації важливим моментом є можливість запровадження автоматизованих систем прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи можуть працювати лише у випадку побудови комплексної, гнучкої і точної інформаційної моделі. Використання автоматизованих систем при прийнятті управлінських рішень значно підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів, підсиливши інформаційно-теоретичну основу прийняття рішень .

Використання інформаційних моделей та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень при управлінні персоналом набуває все більшого використання у тих компаніях, які працюють на вітчизняних та зарубіжних ринках, оскільки в таких компаніях застосовуються значно вищі вимоги до персоналу.

Сьогодні на вітчизняному ринку використовуються автоматизовані системи управління персоналом, розроблені російськими компаніями. Найбільш популярними і часто застосовуваними є автоматизовані системи, розроблені компаніями «Инталев», «АйТи», «АИТСофт», «SAP», «Oracle», «EMD», «Itas».

За даними компанії IDC - міжнародна дослідницька консалтингова компанія, попит на запровадження автоматизованих систем управління

персоналом організації в Україні на протязі наступних трьох років зросте на 20 %, що є свідченням зацікавленості компаній у впровадженні нових технологій при управлінні персоналом.

Характерною рисою всіх автоматизованих систем прийняття управлінських рішень є можливість пристосування до особливостей і умов господарювання організації.

Автоматизовані системи прийняття управлінських рішень можуть використовуватися у різних сферах управління персоналом, наприклад, управління наймом і призначенням на посади, управління робочим часом, мотивація персоналу і розрахунок винагород, продуктивність праці тощо.

Загалом запровадження інформаційних моделей управління персоналом та відповідних автоматизованих систем надає компаніям такі переваги, як:

- збільшення ефективності прийняття управлінських рішень;
- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу тощо [48].

Для кращого налагодження безпосередньої системи управління персоналом ТзОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект», то даній компанії потрібно запровадити ефективну модель інформаційного забезпечення управління персоналом. Варто зазначити, що інформаційна модель управління персоналом підприємства повинна передбачати використання широкого спектру каналів і способів передачі інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Передача інформації на заводі здійснюється у формі наказів, запитів та звітів. Регламентація інформаційного забезпечення системи управління персоналом здійснюється за допомогою інструкцій і внутрішніх положень компанії.

З метою підвищення ефективності при застосуванні інформаційної моделі управління персоналом можна використати систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративний менеджмент», яка дозволяє автоматизувати і вирішити

важливі завдання управління персоналом, отримувати комплексну, оперативну і достовірну звітність.

Дана система функціонує в наступних напрямках:

- управління наймом і призначенням на посади;
- управління робочим часом;
- мотивація і розрахунок винагород;
- продуктивність праці.

За кожним із цих напрямів здійснюється ряд відповідних автоматизованих процесів для полегшення прийняття управлінських рішень.

Так, при управлінні наймом працівників даною системою проводиться: автоматизація життєвого циклу працівника, управління призначенням і переміщенням, автоматизація штатного розпису, управління підтвердження і підвищення кваліфікації працівників.

Управління робочим часом передбачає: планування робочого часу, облік робочого часу, управління поточною присутністю на роботі.

Управління мотивацією здійснюється за допомогою: управління робочим часом для розрахунку зарплати, облік факторів для розрахунку премій, автоматизація розрахунку винагород.

Продуктивність праці управляється через: розрахунок оптимальної чисельності персоналу, управління нормативами по розходу по кількості персоналу, автоматизація підвищення продуктивності, самообслуговування персоналу.

Таким чином, із впровадженням даної системи ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом зростає, що на наш погляд є суттєвим досягненням.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" можна віднести:

1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості

робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

2) співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;

3) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”;

4) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

5) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

6) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

### **3.2. Розвиток лояльності персоналу як умова професійної мотивації**

У системі управління персоналом підприємства в умовах змін і актуалізації людського потенціалу, велике значення слід приділити лояльності персоналу. Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена, по-перше, тим, що це якість співробітників є умовою формування у

них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності. Тільки віддані працівники своєї організації, які прихильні її цілям, готові без залишку віддавати свої здібності, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Уміння грамотно управляти лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху для всього підприємства в руках сучасного керівника [34; 53 ].

Найчастіше формування відношення до підприємства відбувається стихійно, і в такому випадку поведінка персоналу більшою мірою виявляється залежною від неконтрольованих і дезорганізованих факторів. Навмисне виділення цього процесу, його вивчення надають йому цілеспрямованість і звертають його в керований процес.

Щоб управляти лояльністю персоналу, пропонується система, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм підвищення лояльності співробітників, моніторинг реалізації програм працюючих на промисловому підприємстві, орієнтована на довгострокову перспективу.



Рис.3.1. Система управління лояльністю персоналу на підприємстві

Представлена система управління лояльністю персоналу на підприємстві створить високий рівень згуртованості трудового колективу, а також достатню взаємну інформованість менеджерів і підлеглих по всіх значущим питанням, пов'язаних із забезпеченням безперебійності технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний вид (рівень) лояльності для підприємств визначається її цілями, спектр яких може бути досить широкий: від підтримання високого рівня благонадійності перші особі до підвищення конкурентоспроможності, керованості або проактивності.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств.

Таблиця 3.1

Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
<p>Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору</p>	<p>Даний етап припускає, що ще на співбесіді необхідно спробувати виділити із загальної маси здобувачів потенційно лояльних кандидатів. Важливе значення потенційна лояльність має для кандидатів на керівні посади. На ці позиції досить важливо брати ініціативних, конструктивних, небайдужих працівників, адже саме вони повинні лояльними і спонукати до лояльності інших. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього співробітника і оцінити, чи здатна компанія реалізувати його очікування. Якщо ні, то в прийомі на роботу краще відмовити, адже такий працівник, найімовірніше, не буде лояльним. Більш нелояльними стають саме ті працівники, у яких після початку роботи в компанії відбувається конфлікт очікувань з дійсністю. На цілі підвищення лояльності може спрацювати і досить складна процедура відбору. Після заповнення анкет співробітник, зустрічається з керівниками, і по - неволі думає, що потрапити на це підприємство не так то просто. А потрапивши, починає цінувати те, що вибрали саме його.</p>
<p>Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства</p>	<p>Місію підприємства (ту користь, яку підприємств приносить і вважає для себе вищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає для себе важливим у ході реалізації свого призначення)</p>

Продовження таблиці 3.1.

<p>Етап3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу</p>	<p>Цілі розробки такої системи можуть бути різні: успіх і процвітання підприємства на ринку і утримання лідерських позицій, зниження плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і сили для того, щоб досягти найвищого результату в рамках діяльності підприємства. Збереження конфіденційної інформації, терпимість до витрат і складнощам в організаційної діяльності.</p>
<p>Етап4. Вибір об'єкта дослідження</p>	<p>При виборі об'єкта дослідження, визначається, яка частина персоналу підприємства буде проходити дослідження і в які терміни. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремі підрозділу.</p>
<p>Етап 5. Визначення типу лояльності.</p>	<p>Необхідно визначити тип лояльності, який переважає на підприємстві, щоб впливати на персонал методами, характерними саме для даного типу. Його можна визначити за даними, які були отримані в ході дослідження по спеціальній анкеті, наприклад такою, яка б розмежовувала питання з висловлювань, які відповідали кожному типом лояльності. Для емоційної лояльності: «Я відчуваю прихильність до ...; Я не відчуваю прихильності до ...»; Продовження (Розрахунковому) типом лояльності може відповідати пара - «Мені вигідно ...; Мені не вигідно ...»; для нормативного типу - «Я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; Я не відчуваю зобов'язань по відношенню до ...».</p>
<p>Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу</p>	<p>Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових і соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення задоволеності персоналу роботою та трудової мотивації.</p>

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності персоналу і виявлення «зон ризику» персоналу пропонується проводити анонімний опитування персоналу підприємств за методикою «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), адаптованою для промислових підприємств. Анкетування «Смарт моніторинг задоволеності» дозволить отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності персоналу по 6 ключових факторах:

1. Взаємовідносини з колегами та керівництвом
2. Зміст і характер роботи
3. Оплата праці та пільги

4. Навчання і розвиток
5. Зміни та інновації
6. Цінності та культура компанії.

У ході опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного чинника в своїй роботі і ступінь задоволеності ним. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Отримані результати дозволяють згрупувати оцінювані фактори за чотирма категоріями:

- Зона «Не ключові фактори»
- Зона «Оптимальний баланс»
- Зона «Потенційний ризик»
- Зона «Негайних дій»

Групування оцінюваних чинників за категоріями наведена на Рис. 3.2.



Рис.3.2. Групування оцінюваних чинників лояльності за категоріями важливості застосовних для промислових підприємств

Анкетування, для виявлення «зон ризику» представлено в додатку .



Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «Вузьких місць», так званих «зон ризику» (області, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути як організаційні проблеми, і тоді на них будуть вказувати різний персонал підприємства або які-небудь служби, так і особистісні проблеми окремого співробітника. У першому випадку для більш детального дослідження проблеми та пошуку її рішення можуть бути додатково використані методи фокус-груп і мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого вирішення), у другому - найбільш ефективним є використання технології наставництва та коучінгу.

З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами розроблені програми підвищення лояльності персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект": афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище);
- зведення лояльності персоналу в ранг провідних цінностей компанії;
- досягнення високого рівня довіри і визнання керівника;
- досягнення зони комфорту роботи.

Складові програми:

- емоційна прихильність до колег;
- емоційна прихильність до професії;
- емоційна прихильність до підприємства.

Методи впровадження програми:

- економічні;

- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані по значущих для них питаннях), потреби в залученні, причетності, самореалізації (див.таблицю 3.2).

Заходи щодо впровадження програми:

- формування установки на лояльність;
- організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей;
- командоутворення (Teambuilding);
- пакет пільг наданих підприємством (див. Таблицю 3.3);
- дні сім'ї та здоров'я;
- формування гордості.

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, ґрунтується на вже існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

#### Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності- Афективна (емоційна)
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	1.Впливають на сімейні вигоди (наприклад, гнучкий графік, щоб забирати дитину з дитячого садка); 2.Навчання, яке допомагає співробітникам відчувати себе впевненими в їх здатності робити їх роботу; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Продуктивні відносини в колективі, наставництво; 5. Комфортна обстановка на робочому місці і сприятлива атмосфера в колективі; 6. повага і щира зацікавленість до особистості людини. 7. Вітання зі святами та вручення подарунків

Продовження таблиці 3.2.

<p>Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питання)</p>	<p>1. Внутрішньоорганізаційні ЗМІ (газета, бюлетень, сайт компанії, електронна пошта, дошка оголошень) 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом популяризації їх</p>
<p>Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації</p>	<p>1. Зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості співробітника єдність власних цілей і цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, в прийнятті рішень; 3. Подяка; 4. Статусне винагороду (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани); 5. Методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи і рішення тактичних проблем, моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей у статусі</p>

Для управління афектним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії, підтримувати теплу, дружню атмосферу в робочому колективі.

Таблиця 3.3.

Заходи щодо впровадження програми афективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
<p>Формування установки на лояльність</p>	<p>Використання системи адаптації нових співробітників на підприємстві: - запрошення новачка його безпосереднім керівником в його перший робочий день на обід; - зустріч новачка приємним сюрпризом. Це може бути невеликий подарунок або сувенір у вигляді чашки, ручки, який новачок знаходить на своєму столі в перший робочий день. - екскурсія по підприємству або перегляд спеціального фільму: про історії, клієнтів і перемогах компанії. - оповіщення всіх співробітників по</p>

електронній пошті або через оголошення на

### Продовження таблиці 3.3.

	<p>інформаційній дошці про прихід нового співробітника.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- зробити четвер першим робочим днем нових співробітників. Це варто зробити для того, щоб за четвер-п'ятницю людина увійшла в курс справи, зорієнтувався в організації, а в понеділок вже приступив до своїх безпосередніх обов'язків.</li></ul>
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	<ul style="list-style-type: none"><li>- По можливості робочий графік співробітників відділу обслуговування і відділу харчування організувати відповідно до біоритмами;</li><li>- Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць;</li></ul>
Командоутворення (Teambuilding)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1-5 разів на рік;</li><li>- Проведення лекцій Teambuilding 1-2 рази на рік;</li></ul>
Пакет пільг наданих підприємством	<ul style="list-style-type: none"><li>- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу.</li><li>- Право отримати на роботі позику в розмірі двох окладів строком від 3 місяців до півроку (залежно від загального стажу роботи в компанії).</li><li>- організація корпоративного транспорту для співробітників</li><li>- Безкоштовний корпоративний стільниковий зв'язок;</li></ul>
Дні сім'ї та здоров'я	<ul style="list-style-type: none"><li>- Організація екскурсій для членів сім'ї співробітників;</li><li>- Запрошення на святкування спільних свят на підприємстві (Нового року);</li><li>- Надання співробітнику купон на безкоштовне відвідування спа- процедур, йоги, лекцій здорового способу життя;</li></ul>
Формування гордості	<ul style="list-style-type: none"><li>- Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих і матеріальним аохоченням персоналу входить в програму;</li><li>-регулярно проводити збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації.</li></ul>

Лояльність формується під впливом сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Такий вид лояльності буде підвищувати прояв турботи з боку керівництва. Співробітники промислових підприємств з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що хочуть цього. У програму афективної (емоційної) лояльності потрапляють всі співробітники підприємства, в тому числі і новачки. Дана програма не дасть значного фінансового навантаження, так як відповідальність за організацію та проведення гри Teambuilding покладається на менеджерів з персоналу. Лекції з Teambuilding включаються в програму навчання персоналу.

Дні здоров'я і сім'ї позитивно позначаються на емоційному і психофізіологічному стані, що призводить до того, що персонал відчуває турботу від підприємства, що в свою чергу благотворно відбивається на рівні довіри персоналу та рівні визнання керівників. Додатковий вихідний так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Введення програми сприяє скороченню часу на адаптацію для нових співробітників, збільшення середньої тривалості стажу роботи.

До методів, що сприяють формуванню гордості за своє підприємство, а також значно піднімає рівень лояльності персоналу, відносять:

- інформованість персоналу про цілі, плани і завдання на найближчий час і на перспективу;
- інформація про всі проекти, які запускаються на підприємстві і досягнутих успіхах і людей, чий зусилля цьому сприяли.

Програма підвищення розрахункової лояльності персоналу промислового підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище);

- скорочення плинності персоналу;
- збільшення тривалості стажу роботи на підприємстві;
- скорочення витрат на залучення персоналу.

Складові програми:

- матеріальна вигода для персоналу.
- нематеріальна вигода для персоналу.
- вигода від тривалого стажу роботи на даному підприємстві.

Методи впровадження програми: економічні, соціально-економічні, соціально-психологічні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (див. таблицю 3.4).

Заходи щодо впровадження програми:

- відсоткова надбавка до окладу;
- пакет пільг наданих підприємством;
- матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби;
- інформаційний простір;
- додаткові дні відпочинку (див. Таблицю 3.5).

Представлені в таблиці 3.4 методи, що спираються на вже існуючі методи підвищення лояльності, адаптовані для промислових підприємств.

Таблиця 3.4

Методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - розрахунковий
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока зарплата;</li> <li>2. Премії;</li> <li>3. Бонуси за результатами роботи за рік;</li> <li>4. Кар'єрне зростання;</li> <li>5. Пільги (страхування, санітарно курортна база, поїздки, відпочинок, кредитування);</li> <li>6. Оплата їдальні або виплати компенсацій за обід;</li> <li>7. Оплата проїзду та стільникового зв'язку;</li> <li>8. Навчання за рахунок компанії;</li> </ol>
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративні заходи (свята, круглі столи, наради)</li> </ol>

мірою люди поінформовані про значущі для них питаннях)	
--	--

Продовження таблиці 3.4.

Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	<p>1. Винагорода, що включає елементи власності (виплата акціями, відсоток від прибутку компанії і т. д.);</p> <p>2. Причетність до влади (причетність до «ближнього кола», «неформальний» ресурс влади)</p>
--	--

Таблиця 3.5

Заходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на  
ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Заходи	Опис
1. Процентна надбавка до окладу	-збільшення на 2 відсотки за кожний рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи надбавка фіксується і більше не збільшується.
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	<p>- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу.</p> <p>- право отримати на роботі позику в розмірі двох окладів терміном від 3 місяців до півроку (залежно від загального стажу роботи в компанії).</p>
3. Пакет пільг наданих підприємством	<p>- Безкоштовний проїзд в тролейбусах(забезпечення працівників проїзними );</p> <p>- Сприяння у влаштуванні дитини в дитячий садок.</p>
4. Додаткові дні відпочинку	<p>- Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць;</p> <p>- Право не працювати в свій день народження.</p>
5. Інформаційний простір	<p>- Випуск інформаційних листівок, в яких розповідається про свята та події важливих для підприємства;</p> <p>- створення груп у соціальних мережах;</p> <p>- Щорічний звіт керівництва про досягнення підприємства, з нагородженням кращих і матеріальним заохоченням персоналу входить в</p>

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але як раз те, що називається лояльністю до компанії, тобто, спочатку не лояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму. Так само кожен, хто вже знаходиться в програмі, і демонструє нелояльну поведінку, з програми виключається.

Всі запропоновані методи не дають відчутного фінансового навантаження, так як народження дітей не є буденним заходом, надбавка передбачається невелика і періодично більшість співробітників відпрошуються.

Додатковий вихідний так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Після введення програми передбачається значне зниження рівня плинності персоналу, у зв'язку з тим, що можливість попадання в програму мотивує персонал збільшити власний стаж роботи. Причому, передбачається, що працювати в основному будуть, не просто формально, а з душею. А той персонал хто не допрацьовує до року, як показує практика, не варто й утримувати. Також дана програма сприяє збільшенню рівня довіри до підприємства і керівництву. Так як рівень плинності скоротиться, і колектив стане згуртований, покращиться мікроклімат на підприємстві. Передбачається також скорочення покарань. Штрафи за серйозну провину замінюються позбавленням на будь - якої визначений термін переваг по лояльності, наприклад, вихідного дня, або надбавки до окладу.

Програма підвищення нормативної лояльності персоналу досліджуваного підприємства.

Основні цілі програми:



- Досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище).
- Скорочення плинності з числа висококваліфікованого персоналу.
- Скорочення числа штрафів, порушень дисципліни і витоку конфіденційної інформації.

Складові програми:

- На почуття обов'язку перед підприємством (персонал, який володіє таким типом лояльності, не покине підприємство навіть у найскладніший для нього період з почуття обов'язку і відповідальності).

- Моральні цінності персоналу.

Методи впровадження програми: економічні, соціально-психологічні, організаційні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (табл. 3. 6).

Заходи щодо впровадження програми:

- Тренінги, система навчання.

- Політика "відкритих дверей".

- Позика на самореалізацію (докладніше див. Таблицю 3.7).

Нормативно відданий персонал продовжує працювати, тому що переконаний, що чинить правильно і відповідно до норм моралі. Таким чином, такий персонал залишається на підприємстві, тому що вони повинні так чинити.

На формування нормативного типу лояльності для підприємства практично неможливо вплинути, оскільки в цьому випадку мова йде про наявність певних якостей характеру з якими людина народжується. Даний фактор необхідно враховувати, набираючи фахівців. Також слід створювати умови, в яких ці якості зможуть проявитися з найбільшою мірою. Методи, за допомогою яких можна підвищити рівень нормативної лояльності персоналу, представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Методи підвищення рівня нормативної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - нормативна
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	1. Позики на реалізацію свого хобі чи навчання

Продовження таблиці 3.6.

Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питаннях)	1. Умови трудового договору включають нерозголошення інформації; 2. Поширення формальних та неформальних норм поведінки
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	1.Проведение тренінгів командоутворення; 2. Підкреслення значущості внеску співробітника в загальний результат; 3. Інвестиції в персонал

Таблиця 3.7

Заходи щодо впровадження програми нормативної лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1. Тренінги, система навчання	- Навчання персоналу, делегування їх на різні зовнішні тренінги, конференції та виставки . - найбільш видатних співробітників відправляти на закордонні тренінги за кошти підприємства(або хоча б за оплату 50% від вартості .)
2. Політика "відкритих дверей"	- Виконання всіх умов контракту, спільна робота над проектами і наставництво менеджменту підприємства, залучення персоналу в участь в мозкових штурмах і колективних обговорення
3. Позика на самореалізацію	-надання позик на реалізацію хобі, а також на відвідування курсів; - Надання позики співробітникам на закордонні поїздки, а так само на весільні подорожі;

Моральні установки не дозволяють співробітнику з даним типом лояльності піти з підприємства, через відчуття зобов'язань перед підприємством, яка інвестує в його навчання і всебічний розвиток.

Дана програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, причетності, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, так само розкриває секрети ефективної взаємодії в подальшому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, такі тренінги розкривають індивідуальні особливості, цінність кожної окремої людини в роботі на загальний результат, а також формується лідерська поведінка, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

Чим більше видів присутні в ціннісно-мотиваційній структурі співробітника, тим більше він прив'язаний до підприємства. Якщо ж він має лояльність лише одного виду, висока ймовірність того, що даний співробітник, як тільки ситуація на підприємстві зміниться, зацікавиться іншою пропозицією про роботу. Тому просто необхідно використовувати сукупність різних методів формування і розвитку лояльності персоналу.

Діагностика рівня лояльності є необхідним компонентом для проведення та реалізації моніторингу.

Основними завданнями діагностики персоналу для підприємства є: проведення поточного моніторингу лояльності персоналу. Моніторинг ефективності існуючих програм. Аналіз динаміки задоволеності персоналу в порівнянні з минулими періодами (при регулярному проведенні замірів лояльності персоналу на підприємстві). Замір діагностики повинен здійснюватися через 3-4 місяці після початку робіт з впровадження програм лояльності персоналу. Різниця між первісною і поточною оцінкою покаже динаміку.

На підставі отриманих даних шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

### **3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу**

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі підприємства через об'єктивні причини працюють з неповним навантаженням. Аналіз їх роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства та конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Тому керівники залишаються незадоволеними як результатами своєї праці, так і апаратом управління.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють з неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до загальних результатів фірми.

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток.

В такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва. Необхідні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку.

Тому необхідний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. І як показують дослідження, мотивація, в першу чергу має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому. Таким чином, розроблення системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Фахівці в галузі управління вважають за доцільне виробити 5-6 показників, які найповніше відповідають специфіці роботи підприємства, з яких один – два, базові, визначатимуть рівень корисності фахівця, інші - ефективність його роботи. Цілком ймовірно, що на цій основі можна визначати посадовий оклад. За неякісного виконання робіт або порушення термінів, передбачених планом, доходи виконавців мають знижуватися.

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Найвищий він у інженерів, керівників виробничих структур. Нижчий - у фахівців-технологів і працівників відділу технічної документації. Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення.

Матеріальне заохочування практикується в різних видах. Велике розповсюдження у британських фірмах знало заохочення у формі подарунків. Так, у фірмі "British Telecom" винагороджують цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на

святах у колі фірми та інше. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості, які до цього були непомитними.

Один з дієвих методів мотивації – створення самоправних груп. У ролі прикладу можна зіслатися на досвід американської фірми “Digital Equipment”, де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансовою діяльністю. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координацію з іншими відділеннями. Члени груп по чергово беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

Характерною особливістю систем стимулювання на Заході – постійне заохочення нововведень. Такі фірми як “Сіменс”, “Фіат” формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва.

В американських компаніях поширена практика річної «твердої» платні службовцям та одноразового винагородження керівників. Разом з тим практикують стимулювання працівників за результатами роботи фірми залежно від отриманого прибутку. При цьому найефективнішим способом стимулювати вважається придбання у фірми акцій. Такий підхід виправдовує себе, тому що працівники стають «частиною» фірми, знають, що, працюючи на забезпечення та збільшення прибутків, створюють умови для підвищення й свого винагородження.

Досвід США та інших країн щодо зацікавленості придбання акцій працівниками в нашій країні поки що не виправдав себе, оскільки акціонування підприємств не призвело до покращення їхньої роботи, а економічні фактори (стимули) у зв'язку з цим не спрацювали.

У країнах з розвинутою ринковою економікою в 70-х роках нашого століття почалася перебудова мотиваційних механізмів відповідно до концепцій «гуманізації праці» і «якості трудового життя», зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень. У 1980 - 90-і роки помітним явищем у цих країнах став перехід до гнучкої заробітної плати як

найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Встановлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому. Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просуванню по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності в процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці і т.д.).

Описані вище підходи до формування системи мотивації та стимулювання персоналу в певній мірі реалізовані в практиці господарювання мережі ресторанів МакДональдс-Україна, партнерами якої поряд з іноземними інвесторами виступають українські підприємства і підприємці.

Важливим елементом системи стимулювання праці в цій фірмі є проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет - так званих чек-листів тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних (приведених вище) вимог до персоналу. Анкета заповнюється на кожного робітника його безпосереднім керівником, який враховує також думку колег і підлеглих того, хто атестується. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюються визначеною кількістю балів, потім визначається інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для фірми. Можливі оцінки діляться на п'ять рівнів значимості, відповідно до яких виробляються і приймаються рішення по оплаті праці робітника і застосуванню інших мір стимулювання.

Таблиця 3.8

Шкала зміни оплати праці робітників з урахуванням результатів атестації

Номер	Рівень оцінки співробітника	Величина	Надбавки до
-------	-----------------------------	----------	-------------

групи		одноразових виплат за результатами атестації	окладу
1	Винятковий рівень	150% окладу	60%
2	Відмінна робота	100% окладу	40%

Продовження таблиці 3.8.

3	Виконує стандарти	50% окладу	
4	Необхідні покращення в роботі		
5	Незадовільна робота		

Як бачимо, співробітники, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюються в разовому порядку (подібно преміюванню, що мало місце в минулому на держпідприємствах за підсумками року, кварталу), а також одержують постійні персональні надбавки до окладу за якість праці (перші дві групи оцінки).

Дуже істотний стимулюючий засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, - зарахування співробітників, атестованих по перших двох рівнях оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загальновідомо, обов'язково реалізується (з використанням результатів раніше проведених атестацій).

В якості винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спортсекції), танцювальні кружки.

Великий стимулюючий ефект мають рішення, прийняті керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Як правило, незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом ряду атестацій (двох-трьох) оцінка робітника по 4-му рівні служить підставою для його звільнення з фірми.



Стимулюючу роль такого заходу по відношенню до недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працюючих робітників важко переоцінити.

Крім суцільної переатестації персоналу, проведеної з інтервалом у шість місяців, щорічно організуються змагання за звання кращого за професією (наприклад, серед продавців, водіїв і т.д.). Переможці заохочуються морально і нагороджуються цінними подарунками.

Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва фірми у напрямку згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи. Для досягнення цього проводиться, зокрема, так звана «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунок на розуміння і допомогу. Полегшують відношення в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводяться два рази на рік; а також вечори відпочинку, що організуються в клубах. Важливо, що всі робітники фірми безкоштовно забезпечуються уніформою і проходять фахове навчання, у тому числі за кордоном; користуються 50%-ю знижкою при оплаті харчування на роботі. Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, стерильна чистота на робочих місцях, затишні й обладнані кондиціонером, телевізором, магнітофоном і ін. кімнати відпочинку) відповідають самим високим вимогам комфорту і техніки безпеки.

Описані вище і деякі інші елементи внутрішньофірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обгрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що включає комплекс

взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей фірми, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. У цій системі матеріалізовано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання.

На прикладі мережі ресторанів МакДональдс-Україна ця система продемонструвала свою ефективність і динамізм. Функціонуючі в Україні підрозділи цієї фірми відрізняє, з одного боку, чітка організація виробничого процесу, ритмічна робота, діючий менеджмент на всіх «ланках» управлінської ієрархії, економічне ведення господарства, високий рівень якості наданих продукції і послуг, з іншого боку - високі професіоналізм і виконавча дисципліна персоналу, відсутність соціальних і побутових конфліктів у колективі. Закономірним результатом взаємодії всіх цих чинників виробництва фірми стало стійке прибуткове господарювання, своєчасні розрахунки з бюджетом, регулярна і достатньо висока оплата персоналу і задоволення його соціальних запитів - досить рідкісне явище для теперішнього стану економіки України, враженої жорсткою економічною кризою.

Ще одним прикладом є система мотивації, що застосовується на всесвітньовідомій фірмі ІБМ. На її прикладі можна наочно переконатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях – від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів:

- Міцні переконання, цінності, культура;
- Повага до особистості;
- Довічна зайнятість;
- Наймання працівників високого класу;

- Можливості кар'єри;
- Тривала підготовка;
- Єдиний статус;
- Система атестацій і співбесід;
- Система рівнів заробітної плати;
- Холістичний підхід до працівників;
- Участь персоналу в управлінні;
- Максимальна відповідальність;
- Плановані обмеження до менеджменту;
- Горизонтальні зв'язки;
- Заохочення розбіжностей у поглядах.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: врівноважити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

Виконання цих завдань потребує такого підходу до побудови організації заробітної плати, коли працівник на перших етапах своєї трудової кар'єри отримує винагороду за свої послуги нижчу за створений ним граничний продукт, а згодом його заробіток починає перевищувати зазначений продукт. Головна перевага такого підходу до побудови системи оплати праці, полягає в такому. Працівник, який отримує заробітну плату, що відповідає граничному продукту, не дуже дорожить своєю роботою. Якщо виявиться несумлінне ставлення працівника до функціональних обов'язків або коли його буде спіймано на крадіжці чи обмані та звільнено, то йому не так уже й складно буде

знайти собі нову роботу з такою самою заробітною платою. Інакше ставитиметься до роботи працівник, який знає, що його заробітна плата з кожним роком трудового стажу буде наближатися до рівноважного значення, а згодом і перевищить його. Це дисциплінуватиме працівника, спонукатиме його до сумлінної праці, «закріплюватиме» за фірмою.

Для компанії принципово важливо, щоб граничні витрати на робочу силу не перевищували граничного доходу від продажу продуктів, а тому «переплата», яку матиме працівник у кінці кар'єри, має врівноважуватися тією «недоплатою», що практикується на початку кар'єри.

Спрощений варіант зростання заробітної плати протягом трудової кар'єри працівника показано на рис. 3.3

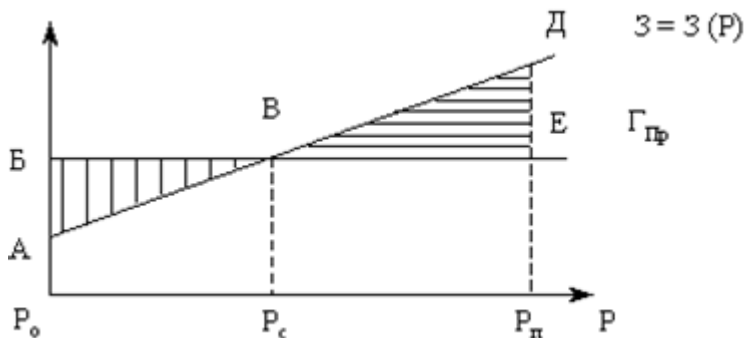


Рис. 3.3. Варіант зростання заробітної плати протягом трудової кар'єри

Умовні позначення рис. 3.3. означають:  $P_0$ ,  $P_c$ ,  $P_n$  — відповідно рік початку, середини трудової кар'єри та виходу на пенсію;  $\Gamma_{Пр}$  — граничний продукт праці працівника у вартісному виразі, який передбачається постійним протягом трудової кар'єри;  $Z$  — заробітна плата як лінійна функція трудового стажу, що зростає. Тоді трикутник АБВ — це дохід фірми як результат «недоплати» працівникові на перших етапах його кар'єри, а трикутник ВДЕ — збиток, пов'язаний з переплатою працівникові за період  $P_c$  —  $P_n$ , які мають бути рівноважними.

Такій підхід до побудови системи оплати праці здебільшого влаштує обидві сторони (працівників та компанію). Якщо на перших етапах кар'єри з'ясується, що працівник за особистими якостями або за результатами праці не відповідає встановленим вимогам компанії, то його звільнення не завдасть фірмі відчутних збитків, а і він сам не дуже й побиватиметься.

Певні складнощі підприємства можуть постати в тому разі, коли працівник не захоче піти на пенсію в момент Рп. Проте для збереження балансу доходів і збитків керівництво у разі використання такої системи, в зарубіжних країнах, розроблено спеціальні пенсійні програми, відповідно до яких розміри пенсії перебувають у прямій залежності від заробітної плати напередодні виходу на пенсію і стажу роботи у фірмі. Цю залежність побудовано в такий спосіб, щоб працівникові було вигідно вийти на пенсію точно в установлений термін.

Ще одним із сучасних нетрадиційних підходів є стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає в такому. Беззаперечно доведено, що працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію, посідають таку саму посаду або виконують однакову роботу завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображуватись і в рівні заробітної плати конкретних працівників підприємства.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників — це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно — якість роботи.

Індивідуалізація трудових доходів працівників, на підставі результатів оцінювання забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (комісійних винагород, премій, надбавок, доплат тощо). Нині помітно

знизилася частка тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми.

Ухил до індивідуалізації трудових доходів не передбачає відмови від урахування і стимулювання колективних результатів діяльності. Економічна думка постійно шукає (та знаходить) можливість компромісу між цими двома складовими.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки заслуг та постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатofакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми найчастіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Заслуговує на увагу багатofакторна модель оцінки заслуг, запропонована англійськими спеціалістами. Вона включає набір з п'яти факторів і такої самої кількості рівнів (А, В, С, D, E):

Швидкість виконання роботи, проекту: А — дуже повільно; В — повільно; С — на середньому рівні; D — швидко; E — дуже швидко.

Готовність приймати рішення: А — перекладає відповідальність на іншого; В — ухиляється від відповідальності; С — готовність на середньому рівні; D — активно приймає рішення; E — сам шукає відповідальної роботи.

Ініціативність: А — іде торованою дорогою; В — зрідка подає пропозиції; С — ініціативність на середньому рівні; D — часто подає пропозиції; E — часто подає оригінальні пропозиції.

Стосунки з колективом: А — активний антагоніст; В — пасивний антагоніст; С — нейтральний; D — пасивно контактний; E — активно контактний.

Якість роботи: А — багато помилок; В — відчутна певна недбалість; С — на середньому рівні; D — ретельний; E — дуже ретельний.

Кожному рівню відповідає певна кількість балів: для А — 15...35; для В — 36...59; для С — 60...83; для D — 84...96; для Е — 97...108. Середню кількість балів отримують діленням набраної суми на кількість факторів оцінки.

Результати оцінки використовуються так. Найоптимальніші результати є підставою для переведення працівників на вищі посади. За результатів, які дають підставу для висновку про «відповідність установленим вимогам», передбачається певне матеріальне заохочення — премії, надбавки тощо.

Оцінка заслуг здійснюється, як правило, один раз на рік, а ново-призначених працівників частіше — один раз на півроку чи навіть щокварталу. Традиційно оцінка заслуг персоналу є обов'язком безпосереднього керівника. Проте нині для більшої об'єктивності до оцінювання залучаються і колектив, і самі працівники. Західні спеціалісти вважають, що самооцінка має бути обов'язковим елементом загальної оцінки заслуг. Побожування, що, оцінюючи свої результати, працівник завищить їх рівень, як правило, не підтверджуються. У процесі самооцінки, як свідчать результати спеціальних досліджень, працівник виявляє максимум свідомості та самокритичності.

Ясна річ, що методичні підходи та практичні рішення, що їх використовують зарубіжні фірми для якнайповнішого врахування результатів праці є різними.

В цілому, рекомендації, згадані вище, стосуються удосконалення системи матеріального стимулювання, а точніше раціоналізації співвідношення між основною і додатковою заробітною платами із врахуванням специфіки галузі та зарубіжного досвіду; використання бонусних програм; застосування принципу відповідності винагороди професіоналізму і результативності управління.

Звідси, можна зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм мають бути:

- системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентноздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;
- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі та і в роботі підприємств, і компанії в цілому;
- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування за результатами ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткових виплат повинні збільшуватись із збільшенням рангу керівника корпоративної ієрархії.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стали мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню праці.

### **Висновки до розділу 3**

З метою усунення слабких місць в управлінні персоналом та внутрішньому маркетингу, виявлених в процесі аналізу пропонуються:

1. Заходи підвищення ефективності системи планування та професійного відбору на підприємстві:

- запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;



- співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.
- застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

2. Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект": афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників. Вивчивши витoki виникнення проблеми лояльності, нами запропоновано методи нематеріального стимулювання, а також особистісні якості керівника, які здатні формувати і підтримувати лояльність персоналу.

3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації:

- досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи

також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Такий підхід досить обгрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення;

- велике розповсюдження у британських фірмах зазнало заохочення у формі подарунків. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше;

- характерною особливістю систем стимулювання на Заході – постійне заохочення нововведень. Такі фірми як “Сіменс”, “Фіат” формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва;

- в американських компаніях поширена практика річної «твердої» платні службовцям та одноразового винагородження керівників. Разом з тим практикують стимулювання працівників за результатами роботи фірми залежно від отриманого прибутку. При цьому найефективнішим способом стимулювати вважається придбання у фірми акцій. Такий підхід виправдовує себе, тому що працівники стають «частиною» фірми, знають, що, працюючи на забезпечення та збільшення прибутків, створюють умови для підвищення й свого винагородження;

- одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар’єру працівника. А також підхід до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника;

– особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення.

Для досягнення цього проводиться, зокрема, так названа «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунку на розуміння і допомогу.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стали мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню праці.

## ВИСНОВКИ

В дипломному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та розв'язання наукового завдання щодо удосконалення програми мотивації і стимулювання працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Основні висновки зводяться до наступного:

1. Формування діючої трудової мотивації є важливою ланкою в ланцюзі перетворень, що здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. В умовах ринку від працівників потрібно уміння так організувати свою працю, щоб їх віддача була максимальною. При цьому важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб. Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

2. Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також це дозволяє

вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

3. Аналіз соціально – економічної діяльності ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та його системи управління персоналом показав, що підприємство є провідним виробником України в галузі серійного та одиночного виготовлення газового обладнання та має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку газового обладнання 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- широка номенклатура та асортимент продукції;
- висока та стабільна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного замовника.

Станом на кінець 2015 року фінансовий стан підприємства є задовільним, хоча простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів.

4. Аналіз результативності управління персоналом засвідчила достатньо високу плинність кадрів на підприємстві (коефіцієнт плинності в 2015 році склав 0,5), а також ряд недоліків в організації управління персоналом, а саме:

- відсутність чіткої системи планування та професійного відбору кадрів;
- недостатня увага до навчання працівників та відсутність програми навчання та підвищення кваліфікації;
- недостатня увага до питань оплати праці та матеріального стимулювання працівників.

5. Дослідження працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" методом опитування на предмет з'ясування матеріальної, кар'єрної, професійної та моральної задоволеності працівників умовами праці засвідчило низький рівень матеріальної задоволеності (8,1) в порівнянні з іншими складовими мотиваційного профілю, що свідчить про необхідність проведення певних заходів за даним напрямом.

6. Проведений аналіз та виявлені недоліки в системі управління персоналом дозволило визначити основні напрями його вдосконалення стосовно покращення системи планування та професійного відбору персоналу; підвищення рівня лояльності власного персоналу та вдосконалення системи матеріального стимулювання.

7. Для підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" пропонується:

7) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

8) налагодження співпраці з вищими навчальними закладами та участів заходах „Ярмарка вакансій" для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;

9) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

10) використання спеціальних тестів в процесі оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць;

11) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і

здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

8. Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу.

З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект": афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плінність кадрів.

9. На основі вивчення досвіду зарубіжних компаній з побудови системи матеріального та морального заохочення пропонується:

- здійснювати регулювання заробітної плати на основі стажу роботи на підприємстві, такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення;

- використовувати моделі компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: врівноважити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плінності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове «ядро» організації.

- Формувати преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції для заохочення нововведень працівниками підприємства.

- Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників. Тут маються на увазі зусилля

керівництва фірми у напрямку згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи. Для досягнення цього проводиться, зокрема, так названа «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунок на розуміння і допомогу.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання усвідомлене людиною та прийняте нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню результативності праці.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США [Електронний ресурс] / А.А.Антонова // Режим доступу: [www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/6\\_99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/6_99779.doc.htm)
2. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами./ П. Армстронг. - М.: Питер, 2012, 848 с.
3. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія / А. В. Бакурова. — Запоріжжя : КПУ, 2010. — 328 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Професіонал, 2006. — 512 с.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.
6. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.
7. Бродська О. Формування корпоративного духу //Секретарь-референт. - 2008. - №6. - С. 38-41
8. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці/Д.П. Богиня, М.В. Семикіна — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
9. Верещагина Л.А. Оценка удовлетворенности работой. /Л. Верещагина// Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: [Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова.] – СПб.: Речь, 2009. – Занятие 23. – С.181-184.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
12. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3.
13. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
14. Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
15. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
16. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності.// Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2009/ Т.2. - С. 46-50.
17. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства.-2001.-205с.
18. Григорьева Н. Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н. Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2010..
19. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике : пер. с англ. / Дж Гринберг , Р.Бэйрон [под..ред.О. В. Бредихина, В. Д. Соколова.] — М.: ООО «Вершина», 2010. – 343с.
20. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М.. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників.// Регіональні перспективи.Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. - С. 276-277.
21. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.

22. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.
23. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. - №4. – С.32-36.
24. Данилюк О. Чому таланти залишають великі компанії / Олександр Данилюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/1347>.
25. Дафт Р. Л. Менеджмент: [учеб. для слух., обуч. по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013. – 655 с.
26. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 234 с.
27. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
28. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. – 2002. – 321с.
29. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с. англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2012. – 397 с.
30. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств /А. Дубовий// Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». – Тернопіль-Збараж:ТНЕУ, 12-13 травня 2016.- С.51-52.
31. Зенирова А. Нематеріальна мотивація [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. - 2008. - № 6. - Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
32. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.

33. Кадровые инновации// [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl\\_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiiilkto9](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiiilkto9)
34. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
35. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.
36. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.
37. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
38. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.-337 с.
39. Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.
40. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. - 556 с.
41. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2006.
42. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія /В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011.-304с.
43. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.

44. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.
45. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.
46. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електроний ресурс] //Режим домтупу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf)
47. Магура М.И. Поиск и отбор персонала./М.И.Магура // Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. Изд. 3-е, перераб. и доп.— М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 125с.
48. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2002. - С. 43-46
49. Мазур В.С. Західні моделі оплати праці/ В.С.Мазур, Н.С.Мазур// I Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах», 16 квітня 2010, Одеса. – С. 112-116
50. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс / В.С.Мазур/ Тернопіль : ТНЕУ,2015. – с.200.
51. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах/ В.С. Мазур// Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., Київ:КНЕУ. – 23-24 березня 2006. - С. 85-90
52. Мазур В.С. Ринкові форми мотивації промислового персоналу/В.С.Мазур// Економіка і ринок: Облік, аналіз, контроль. / За ред. д. е. н. проф. Фаріона І.Д. - Тернопіль: Економічна думка, 2003.- Випуск 9.- С.198-212.
53. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць.

Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.

54. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.
55. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
56. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
57. О.В. Окунева // Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу. Матеріали VII Міжнар. наук-практ. конф. – 2012 р. – с. 115-117. (0,15 д.а.)
58. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.
59. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2012. — №1(34). — с.66-72.
60. Пилецки Мартин. Информационные технологии не самоцель, а средство развития человека и бизнеса / Мартин Пилецки // Твоя компания. – 2013. – сентябрь №9. – С. 24-28.
61. Постанова Кабінет Міністрів України від 20.12.1993 № 1049 «Про надбавки за вислугу років для працівників органів виконавчої влади та інших державних органів» [Електронний ресурс] <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1049-93-%D0%BF>
62. Риггс Д. Производственные системы: планирование, анализ, контроль [Текст] / Д. Риггс; под общ. ред. А. И. Анчишкина. – М.: Издательство «Прогресс», 1972. – 340 с.

63. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58- 62.
64. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
65. Роль ІКТ у конкурентоспроможності країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.chamber.ua/.../ICT-National-Competitiveness-June-2011UKR...](http://www.chamber.ua/.../ICT-National-Competitiveness-June-2011UKR...)
66. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии // Экономика и социум. – 2014. - № 1. – С. 62-72.
67. Сліпенчук Г. В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств [Автереф. дисертації на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук] / Г. В. Сліпенчук. - Київський національний університет будівництва та архітектури, 2012. – 20 с.
68. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
69. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников // Вопросы экономики. – 2010. – № 8. – С. 90–101.
70. Тімблдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс] <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-u-spreha-vashego-biznesa.html>
71. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
72. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. — М.: ЭКМОС, 1999
73. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – С.12.

74. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.
75. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / —М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
76. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232.
77. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.
78. Berry L. L. Marketing Services : Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York : The Free Press, 1991. – 203 p.
79. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. [Электронный ресурс] <http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards>
80. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy / R. J. Darling, R. E. Taylor // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23. – No. 7. – pp. 34-41.
81. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment [Электронный ресурс] <http://www.worklifebalance.com/>
82. Edwards Deming W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality.- Joyce Orsini.-2012.-352с.
83. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 239 p.
84. Hellridel D/ Organizational behavior / D. Hellridel, J.W. Slocum, jr., R. Woodman. – 7<sup>th</sup>. ed., 2005.



85. Heneman, R. (2007, July 01). Implementing total rewards strategies. [Электронный ресурс] <http://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/Documents/07RewardsStratReport.pdf>
86. Katzenbach, J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization [Электронный ресурс] / Katzenbach, J.R., Smith, D.K. // Boston: Harvard Business School. – 1993. – Режим доступа до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.
87. Martin Zwillig. Why Some Innovative Leaders Get Exceptional Results. [Электронный ресурс] <http://www.startupprofessionals.com/>
88. Mitchell A. The people factor / A. Mitchell // Marketing Business. – 1994. – October. – pp. 24–27.
89. Richard J. Varey. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey. // Journal of Marketing Management. — 1995. — #11. — pp. 41—54.
90. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. / Spiros Gounaris. // Journal of Services Marketing. — 2006. — vol. 22. — #1. — pp. 68—90.
91. The Global Information Technology Report 2012. Living in a Hyperconnected World [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www3.weforum.org/docs/Global\\_IT\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf)
92. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – С. pp. 384–399.; Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.
93. Work psychology. Understanding Puman behavior in the Workplace.// J. Arnold, L. Cooper, Ivan T. Robertson. 3 rd ed. Financial Times Professional Limited. 2010.