

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

ТІВОН Марія Олександрівна

**Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі
на підприємстві / Motivation of employee
participation in the strategic process at the enterprise**

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПм-21
М.О. Тівон

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О.С. Білан

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **В.В. Козюк**

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Тівон М.О. Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка» (освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством»). – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів мотивації участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві.

Досліджено теоретичні основи мотивації персоналу; проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «ТерА», охарактеризовано тенденції розвитку вітчизняної кондитерської галузі. Досліджено особливості мотиваційної діяльності підприємства та сформовано рекомендації щодо її удосконалення.

Ключові слова: мотивація, персонал, стратегічний процес.

SUMMARY

Tivon M. Motivation of employee participation in the strategic process at the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining master's degree by speciality 051 "Economics" (education program "Economy and management of an enterprise"). – West Ukrainian national university. Ternopil, 2021.

The work is devoted to the study of theoretical and practical aspects motivation of employee participation in the strategic process at the enterprise.

Theoretical bases of personnel motivation are investigated; the financial condition of «TerA» is analyzed, the tendencies of development of the domestic confectionery industry are characterized. The peculiarities of the motivational activity of the enterprise are investigated and recommendations for its improvement are formed.

Key words: motivation, personnel, strategic process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та зміст мотивації як функції управління персоналом	6
1.2. Особливості формування ефективних систем мотивації участі персоналу в сучасних умовах.....	15
1.3. Коучинг як інструмент мотивації персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРА».....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних тенденцій розвитку кондитерської галузі.....	29
2.2. Дослідження особливостей мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРА» В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	46
3.1. Напрямки формування ефективної системи мотивації на підприємстві.....	46
3.2. Застосування коучингу як технології мотивації участі персоналу ПрАТ «ТерА» в стратегічному процесі на підприємстві.....	57
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах найважливішим завданням, що стоїть перед вищим керівництвом кожного підприємства, є ефективне використання людських ресурсів. Особливої значущості цей процес набуває в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного підвищення конкурентоспроможності та гнучкості у проведенні внутрішніх та зовнішніх змін.

Передумовою ефективної діяльності компанії є раціональна організація управління, а основним джерелом, двигуном та резервом будь-яких стратегічних змін в організації, відповідно, стає людський ресурс. Тому забезпечення його генерування та ефективного використання – це стратегічно важливий аспект діяльності кожного підприємства. При розгляді цього процесу з погляду його постійного вдосконалення, варто зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з його найважливіших функцій – мотивації.

Основним завданням кожної організації є максимально ефективно використання потенціалу своїх працівників. Саме тому сьогодні відбувається переорієнтація сучасних технологій управління в напрямку мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви працівників, і навіть неформальну складову організації. Проте, багато вітчизняних керівників не надають особливого значення змінам, що відбуваються в сучасному світі, що істотно знижує ефективність управління підприємством.

Дослідженням проблеми мотивації персоналу займалися такі зарубіжні вчені як Е.Мейо, Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Адамс, С. Врум, Л.Портер та ін. Варто відзначити і вітчизняних дослідників мотивації, зокрема таких авторів як Колот А., Кравченко В., Лисяна Н., Савченко В., Співак В. та ін.

Об'єктом дослідження є мотиваційна діяльність підприємства ПрАТ «ТерА».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних положень та методичних підходів щодо мотивації участі персоналу в стратегічному процесі

на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування і поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо мотивації участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- уточнити понятійний апарат мотивації персоналу, визначити її роль і значення у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- дослідити особливості формування системи мотивації участі персоналу в сучасних умовах;
- обґрунтувати необхідність застосування коучингу як ефективної технології мотивації персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства та провести діагностику стану його мотиваційної діяльності;
- обґрунтувати напрямки формування ефективної системи мотивації на ПрАТ «ТерА».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися такі методи дослідження: систематизації – з метою уточнення категорій; аналізу – для дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства та стану й перспектив розвитку ринку кондитерської продукції; порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди; соціологічного дослідження – для опитування працівників підприємства ПрАТ «ТерА»; графічний – для наочного ілюстрування досліджуваних в роботі явищ і процесів; узагальнення – при формулюванні висновків до розділів та загальних висновків тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути впроваджені у роботу ПрАТ «ТерА», а саме пропозиції щодо розробки програми вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень автора доповідались на студентській науково-практичній конференції

«Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (Тернопіль, 22 квітня 2021р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та зміст мотивації як функції управління персоналом

Обґрунтований вибір методів ефективного управління організацією є основним завданням керівника. При цьому важливо розуміти, що методи управління чинять різний вплив на підприємство і на працівника. Розвиток виробництва ґрунтується на об'єктивних економічних законах і його можливо частково спрогнозувати. Основні складнощі виникають у процесі координації та управління людьми, які здійснюють та регулюють процес виробництва. Люди – це основа кожного бізнесу, і від того, наскільки вони вмотивовані та залучені до роботи залежить економічний результат діяльності компанії.

При цьому варто пам'ятати, що кожна людина – це унікальний і складний світ, який можна уявити як сукупність трьох образів: Я-внутрішнє особисте, Я-виробниче, Я-соціальне, суспільне. Кожному з цих образів відповідає своя група потреб, мотивів і стимулів. Тому для аналізу цих образів слід застосовувати ситуаційний підхід, оскільки людина у різних аспектах своєї діяльності до ухвалення рішення підходить з різних позицій [1].

Важливо розуміти, що в сучасних умовах, у високо турбулентному зовнішньому середовищі, лише ефективна спільна робота всіх учасників виробничого процесу гарантує досягнення успішного результату. Крім того, необхідно враховувати всі складові внутрішнього світу людини, щоб створювати найкращі умови для максимально гармонійного поєднання інтересів та очікувань працівника та організації.

Управління людиною – це насправді управління його мотивацією. Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів.

У класичній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту поняття мотивація має різні трактування. Відомі в усьому світі класики М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають мотивацію – «як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації» [1, с.256]. В їхньому розумінні «мотивація є усвідомленим вибором людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [1, с.256].

Деякі вчені під мотивацією праці розуміють прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага), інші визначають мотивацію як внутрішній стан людини, пов'язаний з її потребами, що активізує, стимулює та спрямовує її дії до досягнення поставленої мети.

Аналізуючи наукову літературу з даної проблематики [1; 6; 9; 13; 16; 39; 45], можна зробити висновок, що мотивація трактується як:

- сукупність мотивів поведінки та діяльності;
- система внутрішніх та зовнішніх факторів;
- спонукання до активної діяльності;
- використання мотивів поведінки;
- спонукальна причина, привід.

Дослідження трактувань терміну «мотивація» показало не тільки відмінність підходів, а й дозволило виділити спільну рису, яка характеризує мотивацію як спонукання до діяльності. Для цілей цього дослідження автором було сформульовано таке визначення мотивації.

Отже, мотивація – це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору людиною тієї чи іншої поведінки з метою задоволення своїх потреб, що визначається сукупним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) спонукальних сил.

Виходячи з цього визначення, можна виділити 3 ключові для дослідження мотивації поняття: потреба, мотив і стимул. Мотивація ініціюється наявністю незадоволеної потреби, тобто усвідомленої людиною фізіологічної чи психологічної потреби у чомусь на даний момент часу. Повертаючись до

Мотиви трудової діяльності – це насправді причини, що визначають поведінку людини у процесі праці. Мотивація працівника може бути як внутрішньою, яка залежить від змісту його потреб або ролей, так і зовнішньою, яка поділяється на адміністративну, економічну та соціальну. Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій. Відповідно, проявом мотивації працівника є безпосередня необхідність виконати роботу певним чином.

Існує два способи мотивування працівника: зовнішній і внутрішній. Перший спосіб має на меті зовнішній вплив на працівника, спираючись на мотиви, які спонукають людину до певних дій та приводять до бажаних результатів. Даний спосіб називається стимулюванням, що є одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування. Варто зазначити, що завдяки росту рівня розвитку відносин у організаціях, стимулювання як засіб управління людьми застосовується все рідше.

Таким чином, другий спосіб мотивування, який орієнтований на формування необхідних у роботі мотивів через виховний та навчальний вплив на працівника, сьогодні є внутрішній. Зрозуміло, що цей спосіб складніший і триваліший за часом, оскільки спирається на внутрішню мотивацію працівника та її підкріплення результатами дій.

Слід зазначити, що головною метою управління будь-якою компанією має стати формування у працівників внутрішньої мотивації, оскільки саме тоді вони починають сприймати себе як першопричину власної поведінки. Як наслідок, у працівника знижується залежність від позитивних та негативних підкріплень з боку керівництва та зростає самомотивація.

Можна виділити такі індикатори, за якими оцінюється рівень самомотивації у працівника:

- формування відчуття радості від роботи;
- розвиток зацікавленості у праці;
- ідентифікація працівника з підприємством;

- співробітництво;
- спонукання до генерування нових ідей та уявлень;
- зникає потреба у додаткових стимулах.

Одним із інструментів, що впливає на прояв вищенаведених індикаторів та формування внутрішньої мотивації у працівників, є технологія коучингу.

З метою проведення детального дослідження важливо розглянути два поняття: мотивування та стимулювання, які є різними за змістом способами впливу на мотивацію людини. Мотивування є більш широким поняттям, яке включає стимулювання, як основний інструмент.

Мотивування – це тривалий вплив на людину з метою зміни самої структури мотивації, тобто, ціннісних орієнтацій та потреб людини, формування певних мотивів та розвиток на цій основі її трудового потенціалу.

«Стимулювання – це інструмент управління мотивацією людини у вигляді зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), які здатні задовольнити потреби окремої людини» [1]. Варто зазначити, що механізм стимулювання передбачає вплив на вже існуючу систему мотивів людини, актуалізуючи та посилюючи ці мотиви, але не змінюючи саму структуру мотивації.

Важливо також відзначити, що поведінка людини, як правило, обґрунтовується не одним мотивом, а їх сукупністю, що становлять мотиваційну структуру особистості. Відповідно, мотиваційна структура особистості є структурою, на яку впливають такі характеристики особистості: індивідуально-психологічні (темперамент людини, її здібності, воля тощо); мотиваційні (інтереси, потреби, цінності, установки тощо); соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан, кваліфікація, освіта тощо).

Проте мотиваційна структура особистості може змінюватися під впливом виховання людини, її освіти, і, навіть, під впливом певних стимулів. Отже, стимул певним чином впливає на поведінку людини, при цьому, актуалізуючи певні мотиви. Варто зазначити, що якщо мотиви – це внутрішні спонукальні сили, то стимули - відносяться до зовнішніх сил. Сьогодні ними є різні матеріальні та нематеріальні блага, а також дії інших людей. Причому, варто

Науковці виділяють різні форми стимулювання, поділяючи їх на такі групи [14; 39; 45; 49]:

1. Матеріальне стимулювання, тобто, матеріально-грошове стимулювання (премія та заробітна плата); матеріально - не грошове (передбачає надання додаткових соціальних пільг працівникам компанії);

2 Моральне стимулювання - передбачає: морально-матеріальне (можливість просування по службі; стимулювання працівників вільним часом, творче зростання у професії тощо); морально-психологічне стимулювання (формування сприятливого клімату в колективі тощо; публічне визнання, відзнаки та ін.).

Отже, можна дійти до висновку, що стимулювання є інструментом, з допомогою якого здійснюється мотивування. При цьому, чим вищим є рівень розвитку трудових відносин на підприємстві, тим рідше застосовується стимулювання і більше приділяється уваги розвитку потенціалу працівників як одного з найважливіших методів мотивування персоналу.

Варто зазначити, що використання класичних теорій мотивацій у сучасних ринкових умовах найчастіше навпаки призводить до демотивації працівників, причому різних рівнів: як звичайних працівників, так і топ-менеджерів. Як наслідок зростає плинність персоналу. Криза традиційних систем мотивування викликала необхідність розробки сучасних теорій мотивації, що враховують як постулати класичних теорій, так і вимоги умов функціонування економіки, що склалися. Основу застосування сучасних теорій мотивації забезпечують кілька важливих умов: аналіз класичних теорій мотивації; фокус уваги на індивідуальних особливостях особистості, а також пристосування до вітчизняної дійсності.

Існування великої кількості теорій мотивації, а також їхня концептуальна неузгодженість ускладнюють розуміння мотиваційного процесу (див. Додаток А, табл.А.1). Крім цього, теорії мотивації недостатньо пов'язані з розумінням

процесів внутрішнього світу особистості з точки зору психології, що також створює певні складнощі в розумінні процесу мотивації.

Процесний підхід до управління передбачає розгляд управлінських функцій, як серію взаємопов'язаних дій, кожна з яких є процесом. У зв'язку з цим процес мотивації можна представити у вигляді шести послідовних стадій (див.рис.1.1).

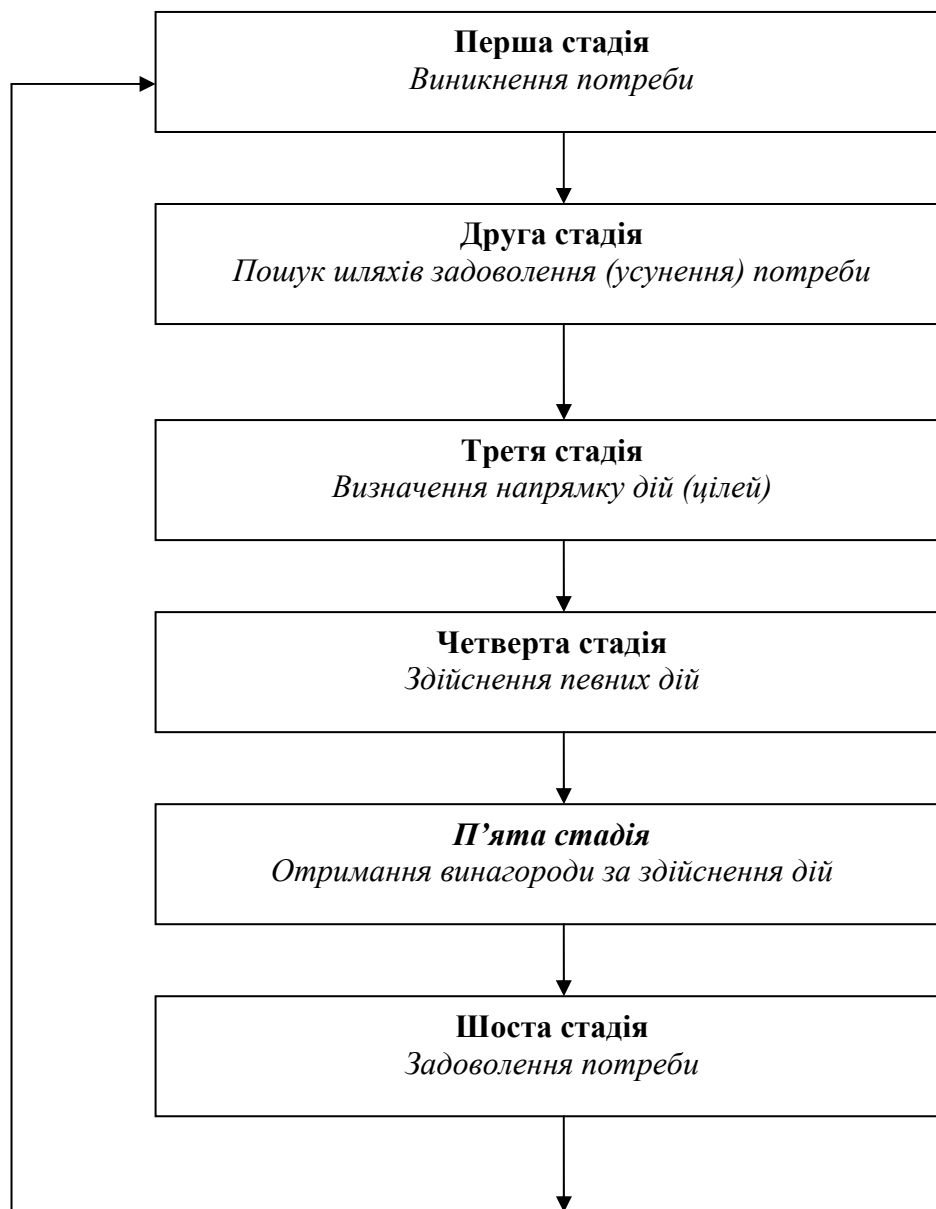


Рис.1.1. Схема мотиваційного процесу

Примітка: побудовано на основі [14; 39; 45].

Перша стадія – виникнення потреб. Потреба починає з'являтися тоді, коли людина відчуває, що їй чогось не вистачає. Варто зазначити, що потреби можуть бути різними, але умовно їх поділяють на три групи: фізіологічні,

психологічні, соціальні. Разом із потребою виникає бажання знайти можливість її задоволення (усунення), таким чином перша стадія плавно перетікає на другу.

Друга стадія – пошук шляхів задоволення (усунення) потреби. На цій стадії людина відчуває необхідність щось зробити, щоб задовольнити потребу, або просто придушити її і/або не помічати.

Третя стадія – визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що саме робити і якими засобами це здійснювати для того, задовольнити (усунути) потребу. На цій стадії відбувається усвідомлення чотирьох моментів:

- що необхідно отримати, щоб усунути потребу;
- що слід зробити, щоб отримати бажане;
- як можна досягти бажаного;
- наскільки бажане зможе (задовольнити) усунути потребу.

Четверта стадія – реалізація дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для того, щоб досягти бажаного та задовольнити потребу. Оскільки процес роботи здійснює зворотний вплив на мотивацію, на даній стадії необхідно здійснювати коригування цілей.

П'ята стадія передбачає отримання винагороди за здійснення дій. Тобто, кожна людина, яка виконала певну роботу, отримує бажане чи те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії стає зрозуміло, наскільки виконання запланованих дій дало бажаний результат: відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до дії.

Шоста стадія процесу - задоволення потреби.

Варто зазначити, що у кожній моделі мотиваційного процесу первинним є виникнення потреби. Тобто, потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукають людину діяти цілеспрямовано та у певному напрямку.

Розглянемо ще один підхід, який розглядає мотиваційний процес як процес узгодження цілей суб'єкта управління (підприємства загалом) та об'єкта управління (конкретного працівника). У процесі мотивації неможливо обійтися без оцінки такої узгодженості (рис. 1.3).

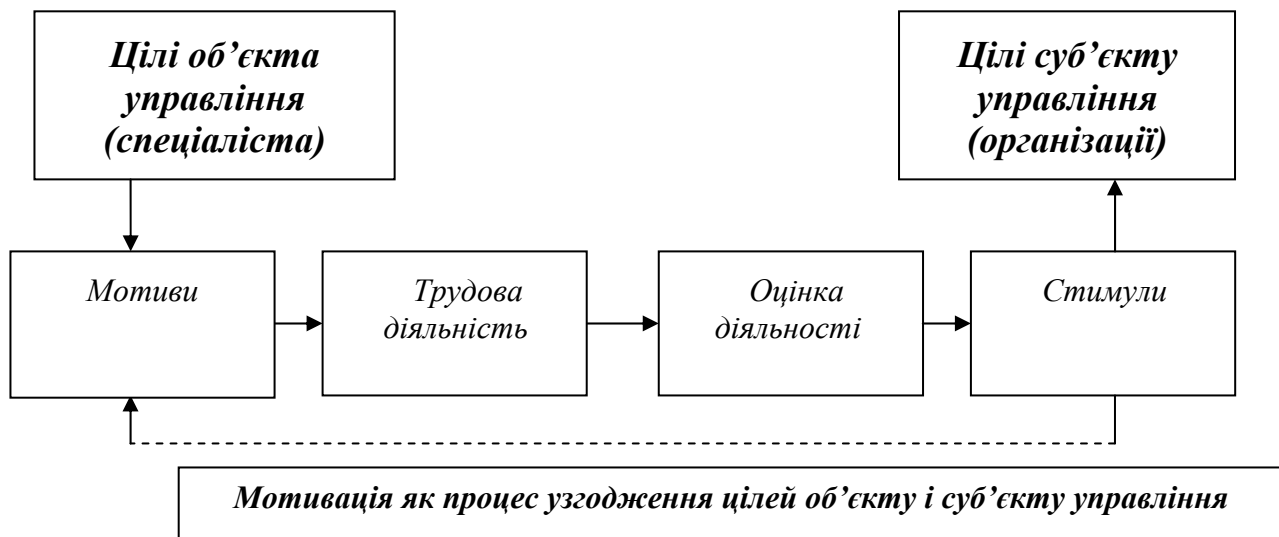


Рис.1.2. Роль оцінки в процесі мотивації працівників

Примітка: побудовано на основі [39; 41].

В організаціях така оцінка регламентується системою нормативних документів, серед яких: статут та етичний кодекс працівників підприємства, положення про службу управління персоналом та посадові інструкції її працівників, положення про систему мотивації та стимулювання, положення про оплату праці та систему преміювання, положення про моральне стимулювання накази, розпорядження тощо.

В наукових дослідженнях теоретичних основ мотивації персоналу методи мотивації поділено на дві великі групи: традиційні і нетрадиційні [6; 9; 13; 15; 21; 22; 31; 32].

Традиційними методами вважаються ті, що використовуються більшістю компаній. В Україні до цієї групи методів належить, перш за все, матеріальне стимулювання. Але, на жаль, традиційні методи мотивації часто виявляються не здатними повною мірою вирішувати завдання утримання найбільш цінних працівників, залучення до компанії нових компетентних кадрів, підвищення ефективності праці за незмінного фонду заробітної плати. І тут на допомогу приходять нетрадиційні методи мотивації, які поділяються на три групи:

1) Методи негрошової мотивації: патерналізм – дії керівництва, зосереджені на турботу про працівника; патріотизм - методи, що формують спільність цілей підприємства та співробітників; організаційні стимули; участь в управлінні та співвласності; розкриття потенціалу працівників; психологічний вплив.

2) Методи, сформовані під впливом сучасних актуальних течій в суспільстві: формування соціального пакету за принципом «кафетерію»; керування в стилі коучингу; заохочувальні відрядження; мотивуючі наради; створення конкуренції; візуалізація результатів; формування важливості.

3) Методи, в основі яких лежать раніше не використовувані класифікації персоналу: система мотивації формується з врахуванням індивідуальних особливостей особистості працівників.

У теорії мотивації, як і в будь-якій іншій галузі управління, можливі, а нерідко і виправдані відступи від теорії, тут немає непорушних законів, оскільки кожна життєва ситуація диктує свої правила. При цьому, кожна теорія мотивації має сильні та слабкі сторони, розвивається у часі під впливом зовнішніх умов тому має динамічний характер.

Проведене дослідження свідчить, що стрімкий розвиток цивілізації змушує організації постійно шукати нові підходи до мотивації персоналу. Відбувається постійне генерування нових потреб і суттєва модифікація існуючих, змінюються цінності, розташування, умови життя людей, а це означає, що застосовувані системи мотивації та стимулювання перестають ефективно впливати на поведінку працівників. Сучасні умови потребують вдосконалення та розширення існуючих видів та підходів до мотивації з врахуванням постійно змінної структури потреб персоналу.

Виходячи з цього, актуальною є технологія коучингу як інструменту формування внутрішньої мотивації, що враховує індивідуальність людини та існуючі в даний момент потреби, а також дозволяє повною мірою реалізовувати її здібності та таланти, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2. Особливості формування ефективних систем мотивації участі персоналу в сучасних умовах

Сучасна парадигма управління передбачає застосування нових ефективних управлінських методів та інструментів, адже сьогодні до 50% успіху компаній залежить насамперед від ефективності управлінських та навичок. Керівництву компаній варто зрозуміти, що в персонал є не просто робочою силою, а найціннішим нематеріальним капіталом, і, відповідно, найважливішим фактором розвитку організації та її конкурентоспроможності.

Проте багато вітчизняних компаній продовжують ставитися до своїх працівників як до робочої сили, формальних виконавців своїх функціональних обов'язків, не звертаючи належної уваги на такі найважливіші характеристики як підприємницький склад розуму, розвинений інтелект чи творча унікальність. Такий підхід негативно впливає на результати діяльності компанії, знижуючи її конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Важливо, що людський ресурс має довгостроковий характер використання та можливість його перетворення. Як і інші види ресурсів, людські ресурси схильні до зносу (фізіологічного, морального), тому їх необхідно відновлювати і відтворювати, здійснюючи інвестування у використання та відтворення персоналу. Тобто людський ресурс теж є об'єктом капітальних вкладень, доцільність яких слід розглядати з погляду стратегії компанії. Багато компаній розглядають інвестиції у персонал як статтю витрат, хоча подібні капітальні вкладення можуть стати дуже вигідним вкладенням за грамотного підходу.

У зв'язку з цим, найефективнішими інвестиціями в людські ресурси є якісне зростання оплати праці, створення умов для розвитку та навчання працівників, активного відпочинку та медичного обслуговування тощо. Крім цього, варто звернути увагу на застосування технологій, що забезпечують розвиток потенціалу працівників, таких, для прикладу, як коучинг.

Спираючись на результати численних досліджень, важливо відзначити, що «в Україні відбувається зміна трудової мотивації. На перший план у

свідомості та поведінці молодого покоління виходять підприємливість, прагнення матеріального достатку та розвитку особистості» [15; 21; 44]. При цьому матеріальні стимули стають основою задоволення потреб вищого рівня, таких, як потреби в саморозвитку, духовному та професійному зростанні.

Варто зазначити, що в сучасних умовах у нашій країні існує відчутний резерв працівників із достатньо високою внутрішньою мотивацією, прагненням до постійного професійного розвитку та саморозвитку, до творчої праці. Перш за все, це молоде покоління та люди інших поколінь, які мають вищу освіту, середній чи високий дохід.

Більшість сучасних керівників стараються підвищувати свій професійний рівень шляхом навчання. Такі управлінці розуміють, що це дійсно ефективно вкладення коштів і все частіше готові створювати відповідні умови і для навчання своїх підлеглих.

У практиці управління вітчизняними підприємствами основним недоліком феномену заробітної плати є зниження її мотивуючої функції. Це проявляється в тому, що працівники не бажають жертвувати своїм вільним часом для виконання службових обов'язків, не зважаючи навіть на рівень заробітної плати. Тобто, сучасний працівник, роблячи вибір між можливістю додаткового заробітку і проведенням часу з сім'єю, обере останнє.

Маючи досить високий дохід, молоді спеціалісти не готові викладатися «на повну» заради гарної зарплати. Найбільш значущими стають інші чинники мотивації, такі як вимоги до характеру роботи, вільний час, вимоги до найближчого оточення тощо, що безумовно також негативно відбивається на значущості заробітної плати як мотивуючого фактору.

Поряд з цим, варто відмітити, що все ж таки більшість населення України має доходи нижче середнього. На окремих підприємствах заробітна плата неспроможна відігравати свою стимулюючу роль повною мірою, оскільки не здатна забезпечити задоволення навіть базових потреб працівників та їхніх сімей.

На нашу думку, система взаємовідносин між працівником і роботодавцем, що склалася в сучасних умовах, не враховує той факт, що

Варто відзначити, що система мотивації будь-якої організації повинна враховувати внутрішні мотиви діяльності та зовнішні стимули, персональний досвід працівників, потреби в управлінні чи підпорядкуванні, психологічні особливості людини та правове регулювання, а також ефективне поєднання матеріальних та нематеріальних факторів в управлінні персоналом.

Цікавим і корисним буде досвід американських компаній в побудові дієвих систем мотивації персоналу, що дозволяє їм ефективно розвиватися.

Проведене дослідження вказує на те, що успіхи американської моделі мотивації пояснюються орієнтацією на особистий успіх та досягнення високого рівня життя та заробітку. Розглянемо детальніше систему мотивації американських компаній, яка передбачає реалізацію наступних інструментів мотивації:

- 1) програма розподілу прибутку;
- 2) погодинна зайнятість;
- 3) матеріальна та нематеріальна мотивація.

Перший інструмент – програми розподілу прибутку. Подібні програми є найбільш ефективним інструментом системи мотивації, але при цьому практично не використовуються в практиці діяльності вітчизняних підприємств. Суть даної програми полягає в тому, що компанія мотивує співробітників працювати та розвивати компанію не лише за допомогою заробітної плати, виплат відпускних та оплати лікарняних, але ще й виділяючи щорічно чи щоквартально певний обсяг опціонів, які розподіляються серед найефективніших та найлояльніших працівників.

Використання даного інструменту дозволяє працівникові відчувати себе не просто людиною, яка віддає свою силу і енергію, найкращі роки життя компанії, а співвласником компанії. Людина починає сприймати себе як

власника бізнесу, що, як правило, позначається на залученості до діяльності компанії, позначається на генерації та впровадженні нових ідей і, відповідно, на вартості бізнесу. Програми розподілу прибутку дозволяють підвищити ефективність праці персоналу без додаткових витрат.

Як свідчать дослідження, «використання програми розподілу прибутку дозволяє компаніям збільшувати операційну продуктивність персоналу до 50%» [44]. Тобто, умовно, якщо раніше людина виконувала 10 завдань на день, то з впровадженням подібної системи у неї зростає мотивація і вона вже виконує 13-15 завдань на день. Це сприяє зростанню загальної прибутковості та капіталізації компанії. В наш час, коли спостерігається стійкий тренд на розвиток власної справи та популяризацію фрілансу, люди перестають бути зацікавленими у розвитку свого роботодавця, який платить їм заробітну плату та переміщують фокус уваги на розвиток власних проектів. За таких умов володіння часткою в бізнесі, хоча й не великою, мотивує людину прикладати більше зусиль, щоб за підсумком отримати більше результату.

Так, у США цей інструмент чудово працює і впроваджується у великій кількості компаній. Візьмемо, для прикладу, компанію Tesla. У травні 2021 року стало відомо, що Ілон Маск за підсумками своєї роботи отримав право на акції Tesla вартістю понад 32 мільярди доларів. Цю винагороду він отримав за досягнення цільових показників, які встановила Рада директорів корпорації кілька років тому. Завдяки цим опціонам Ілон Маск тепер має можливість придбати акції компанії за 10% від їхньої поточної ринкової вартості. І цей інструмент працює не лише у Tesla. Сотні тисяч американських компаній працюють за схожою методикою і постійно зростають у своїх показниках, адже їхні співробітники зацікавлені в успіху бізнесу так само, як і акціонери цих організацій.

Наступний дієвий інструмент: проектна або погодинна зайнятість. Погодинна зайнятість — це, мабуть, один із ключових моментів американського ринку. Компанія платить працівникам тільки за ті години, які людина витратила на виконання завдання і не оплачує жодної хвилини більше. Тобто, така бізнес-модель передбачає закладання в бюджет кількості годин, яку

Американські компанії, в переважній більшості, не мають постійних витрат у вигляді окладної частини зарплати і мають лише змінні витрати у вигляді проектної або погодинної оплати. У США діє закон «Про мінімальну заробітну плату», яким роботодавці зобов'язані керуватися і який встановлює мінімальну зарплату у розмірі 7 доларів 25 центів.

На нашу думку, мінімізація постійних витрат за рахунок проектної роботи окремих категорій персоналу — це прямий шлях до підвищення ефективності бізнесу та зростання маржинальності. Коли компанія перестає платити окремим працівникам оклад і переводить їх, наприклад, на проектну зайнятість, вона знімаємо з себе постійне навантаження щодо виплати фонду оплати праці. Тобто, є робота та замовлення — компанія виплачує таким працівникам заробітну плату, немає замовлень - немає й витрат на виплати персоналу.

Сьогодні вже немає гарантії, що працівник, в розвиток якого компанія вклала кошти протягом декількох років, не піде до конкурента, який запропонує більшу заробітну плату. Або взагалі відкриє свою компанію та стане прямим конкурентом. Це реалії нашого ринку і сьогодні настав час змінювати систему мотивації та систему оплати праці. Подібні системи оплати праці вже впроваджено у діяльність вітчизняних компаній при побудові віддалених відділів маркетингу. Усі співробітники таких відділів працюють на проектній основі та залучаються виключно під наявні завдання. Така система добре справляється з кризовими ситуаціями, які періодично виникають через зміни в зовнішньому середовищі, для прикладу, пандемія COVID-19. Це означає, що такі компанії, завдяки проектному підходу, мають можливість знизити постійні витрати та адаптуватися до зовнішніх викликів набагато швидше, ніж компанії з «роздутим» штатом.

Матеріальна та нематеріальна мотивація - це третій інструмент системи мотивації, популярний у США. Як уже зазначалося, в США система мотивації будується довкола особистості співробітника. Тому компанії шукають

курси підвищення кваліфікації; безкоштовні обіди; корпоративні свята; спільні поїздки та багато іншого.

Наприклад, у компаніях IBM та AT&T існують «сімейні програми». У цих компаніях середній вік співробітників становить до 40 років, очевидно, що велика частина персоналу є сімейними людьми, які мають дітей та безліч домашніх справ [51]. Тому з метою підвищення ефективності їх роботи компанія бере на себе вирішення частини їхніх домашніх завдань, а саме підбір няні або інших помічників по дому, організовує корпоративні ясла та дитячі садки, влаштовує сімейні свята та багато іншого. При цьому компанія таким чином вирішує кілька ключових завдань:

- сприяє виникненню у своїх співробітників вагомій причини працювати в компанії, яка власним коштом вирішує частину їх життєвих проблем;

- підвищує ефективність персоналу за допомогою того, що співробітнику не потрібно в робочий час вирішувати домашні питання, що дозволяє спрямувати енергію на вирішення своїх безпосередніх завдань на роботі.

Як відомо, до матеріальної системи мотивації належить відрядна чи погодинна система оплати. Проте американські компанії цим не обмежуються і пропонують своїм співробітникам усілякі бонусні програми, що дозволяють працівникам заробляти більше, коли більше заробляє його компанія.

Тобто, відомі компанії не платять «голий» оклад, як це заведено в нашій країні. Вони практикують прив'язку оплати праці до результатів роботи працівників, тим самим підвищуючи операційну ефективність персоналу та загальну прибутковість своєї компанії. Беручи до уваги той факт, що США мають найбільшу кількість мільярдерів у світі, вітчизняному бізнесу варто повчитися в американських компаній.

З усього вищевикладеного можна дійти висновку, що створення збалансованої системи мотивації підприємства – це найважливіший чинник стратегічного розвитку кожної компанії.

1.3. Коучинг як інструмент мотивації персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства

Загальновідомим є той факт, що теорії мотивації мають на меті зниження невизначеності зовнішнього середовища, передбачивши поведінку учасників взаємодії. Ці теорії та засновані на них практичні інструменти дозволяють визначити, як поведеться працівник у тій чи іншій ситуації. Однак при практичному застосуванні теорій мотивації часто з'являються нюанси, не враховані в них, а використання інструментів призводить до несподіваних наслідків.

Дослідження останніх років свідчать, що найкраще з такою невизначеністю справляються новітні інструменти, що передбачають гнучкий, адаптивний підхід та індивідуальну мотивацію працівників. Одним із таких інструментів є технологія коучингу, яка передбачає створення індивідуальних умов для посилення мотивації та ефективності діяльності кожного працівника компанії.

Коучинг у форматі нової форми консультаційної підтримки з'явився на початку 1980-х р.р. Цікавим є той факт, що прийшло це поняття зі світу спорту, де під коучингом розумілася особлива форма тренування спортсменів, які прагнуть великих досягнень. Новий підхід до тренування спортсменів виклав у своїй книзі «Теніс: Психологія успішної гри» Тімоті Голві. На його думку, коучинг розкриває потенціал людини і таким чином допомагає досягти максимальної ефективності. Згодом коучингом стали цікавитись успішні бізнесмени, громадські діячі, політики, розглядаючи його як ефективну технологію досягнення амбітних цілей. З 1980-х років коучинг почав відігравати важливу роль у бізнесі, залишаючись при цьому доступною

технологією тільки для керівників. Як окрема професія коучинг виділився на початку 90-х. У 2001 році в США було створено Міжнародну Федерацію коучингу, що дозволило коучингу стати офіційно визнаним як професія [4, с.16].

Згідно зі словником, дієслово «to coach» означає «наставляти, тренувати, підказувати, надавати факти». Результати коучингу забезпечуються відносинами взаємної підтримки між коучем та його підопічними безпосередньо через їхню комунікацію.

Проте варто відмітити, що це не навчання у загальноприйнятому сенсі, оскільки підопічний отримує інформацію не від наставника, а будучи заохоченим коучем він знаходить необхідну інформацію та приймає рішення самостійно. При цьому ставиться мета - підвищити ефективність роботи.

При розгляді підходів щодо природи коучингу зазвичай виділяють 4 основні напрями: гуманістичний підхід у психотерапії; роботи Д. Гоулмана у сфері емоційного інтелекту (EQ); сократівські методи діалогу; методики ефективних спортивних тренерів [2, с.23].

Наукові праці Д. Гоулмана свого часу стали проривом у вивченні ефективності використання людських ресурсів. Так, в 1995 р. науковець встановив, що емоційний показник інтелекту EQ є значно важливішим, ніж IQ, адже точніше можна охарактеризувати інтелект не через здатність логічно мислити і міркувати, а через здатність контролювати свої емоції та виявляти емпатію по відношенню до інших людей [2].

Згідно з дослідженнями, проведеними Д. Гоулманом, успіх управлінської роботи на 85% визначається EQ і лише на 15% IQ. Результати цих досліджень згодом стали основою менеджменту в стилі коучинг. Д. Гоулман виявив, що на якість роботи значно більше впливають почуття людини та вміння слухати та чути інших, ніж її професійні компетенції [2, с.45].

У свою чергу, вміння ставити ефективні питання набагато важливіше, ніж вміння директивного керівництва. Д. Гоулман вважав, що це починається з внутрішньої самосвідомості, а наступний крок на шляху посилення особистої ефективності – це усвідомлення, розуміння інших. Внутрішня самосвідомість

дає сильну здатність успішно керувати своїм життям, а усвідомлення, розуміння інших відкриває широкий спектр соціальних умінь [2]. Якщо поєднати разом ці дві складові, то виходить ефективна технологія позитивного впливу на персонал (рис. 1.3).

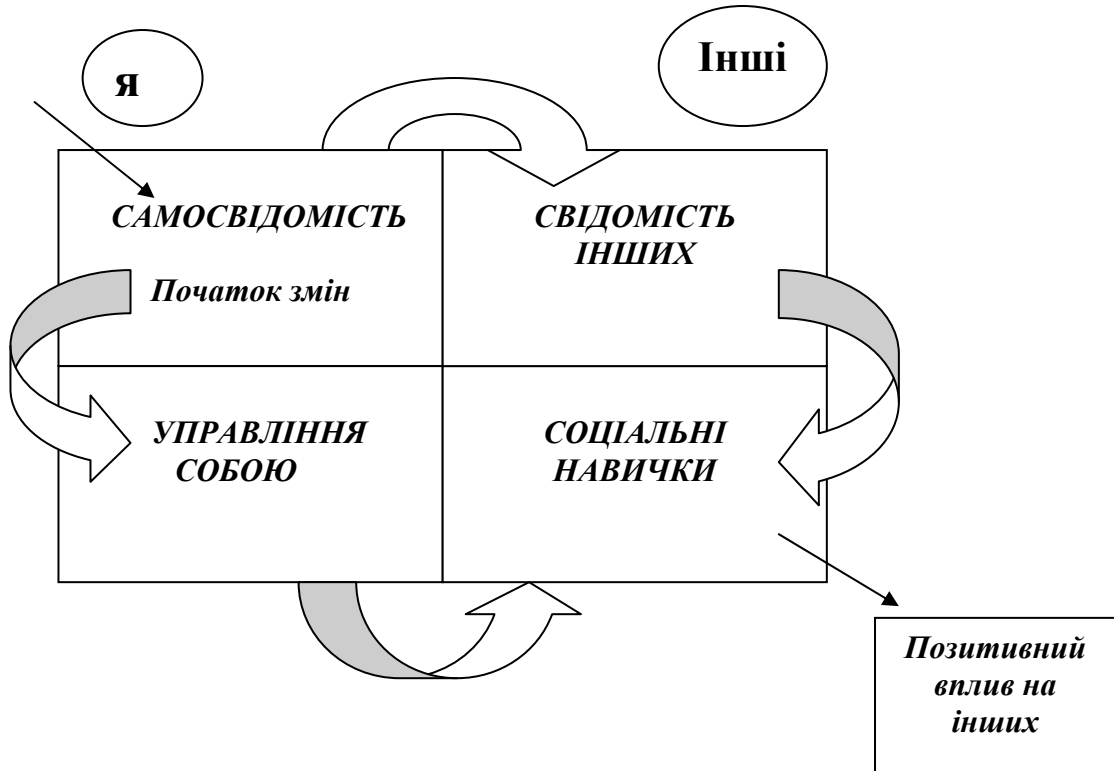


Рис. 1.3. Основа технології управління в стилі коучинг [2].

Останнім часом з'являється багато публікацій на тему коучингу, і щодо практики бізнесу, так і в інших сферах людського життя. В Додатку А (табл.А.2) наведено основні поняття «коучинг».

Як бачимо з визначень, наведених в таблиці, коучинг можна розглядати з різних точок зору: як мистецтво, функція, процес, стиль управління, метод розвитку особистості, комунікація, метод управління.

Сьогодні коучинг набуває великої популярності як стиль управління, що дозволяє створювати середовище, в якому максимально розкривається потенціал персоналу та збільшує його внутрішню мотивацію до роботи.

На нашу думку, сьогодні коучинг необхідно розглядати також як метод розвитку особистості, оскільки він сприяє розкриттю та найповнішому

застосуванню унікальних особистих якостей кожного працівника, що дозволяє підвищити ефективність діяльності персоналу та, відповідно, всієї компанії. Коучинг повністю спирається на знання та внутрішній потенціал особистості, підтримуючи збалансований та при цьому досить швидкий розвиток професійних компетентностей працівників.

Таким чином, коучинг у сучасному менеджменті є соціальною технологією партнерства з окремими співробітниками та їх групами з метою максимального розкриття їх унікальних особистісних якостей та розвитку професійних моделей поведінки, посилення внутрішньої мотивації та особистої відповідальності, а також надання підтримки для отримання найкращого результату. Тобто коуч надає суттєву підтримку менеджерам щодо розвитку організації шляхом творчого пошуку та вибору оригінальних найкращих способів досягнення мети. Коуч створює довірчу атмосферу для менеджера, в якій розкриваються його унікальні особисті якості, розвиваються професійні компетентності та розширюються рамки сприйняття управлінського процесу, що саме по собі є суттєвим мотивуючим фактором для керівника. У свою чергу, сам менеджер, керований потребою в розвитку, виступаючи коучем своїх підлеглих, створює для них можливості для розвитку та формує стійку внутрішню мотивацію.

На основі проведеного дослідження сформулюємо основні цілі учасників процесу:

1) Менеджер як елемент процесу - розкриття унікального внутрішнього потенціалу особистості, постановка та досягнення цілей організації, формування потреби у розвитку;

2) Розглянута проблема чи запит як елемент процесу – креативний творчий пошук можливих напрямів вирішення проблеми, знаходження та вибір найкращого результату;

3) Коуч як елемент процесу – допомога менеджеру у розвитку усвідомленості, зміні його внутрішнього світу та у досягненні мети; розкриття унікальних особистісних якостей, поглиблення професійних знань, навичок, підвищення рівня своєї відповідальності;

4) Керівник-коуч як елемент процесу – розкриття потенціалу особистості підлеглого працівника, формування потреби у розвитку та внутрішньої мотивації, постановка та досягнення цілей підрозділу та організації; допомога працівникам у зміні їхнього внутрішнього світу та у досягненні цілей.

Для того, щоб розширити розуміння коучингу, має сенс розглянути його класифікації, які дозволяють глибше уявити сутність коучингу, а також визначити специфіку цього процесу та його взаємозв'язку. У таблиці 1.7. узагальнено класифікації, виконані різними дослідниками.

Таблиця 1.7

Класифікація коучингу [4]

	Критерій класифікації	Види коучингу
1	Форма роботи коуча	Персональний коучинг, командний коучинг (team-building)
2	Ієрархічний рівень клієнта і цілі, які переслідуються	Індивідуальний коучинг перших осіб організації, індивідуальний та груповий коучинг керівників середньої ланки, корпоративний коучинг, навчання керівників коучингу як стилю менеджменту.
3	Напрямок допомоги	Коучинг проектів (у стратегічному менеджменті), ситуативний коучинг (конкретні поліпшення у поточній діяльності організації), транзитивний коучинг (допомога у стресовій ситуації), коучинг організаційних змін (супровід змін)
4	Сфера застосування результатів коучингу	Бізнес-коучинг, коучинг особистої ефективності (лайф-коучинг), адміністративний коучинг
5	Спосіб спілкування	Особистий (особиста участь коуча), зовнішній (залучення зовнішніх консультантів до організації), внутрішній (спілкування коуч-менеджерів з підлеглими)
6	Форма зв'язку з клієнтом	Особисті зустрічі, консультації по телефону або через Zoom, електронною поштою

Слід також приділити особливу увагу розгляду коучингу як процесу, який є послідовною зміною етапів, що характеризуються певними техніками та прийомами коучингу.

В узагальненому вигляді процес коучингу можна навести у вигляді наступних етапів: постановка цілей, планування процесу коучингу, реалізація запланованого процесу, оцінювання результатів коучингу. До кожного етапу пред'являються певні вимоги щодо його елементів та інших особливостей.

Більшість науковців виділяють 4 стадії процесу коучингу. На першій стадії створюються передумови для роботи з коучем, оскільки саме на цій стадії клієнт починає усвідомлювати потребу у позитивних змінах своєї діяльності. Друга стадія передбачає планування процесу коучингу, де також менеджер бере на себе відповідальність за результати коучингу. На третій стадії здійснюється реалізація складеного плану за допомогою інструментів та технологій коучингу. Четверта стадія передбачає підбиття підсумків та оцінку виконання складених планів. І якщо потрібне подальше зростання та розвиток менеджера, то процес коучингу запускається заново [4].

Як важливу перевагу цього підходу слід відзначити розвиваючий зворотний зв'язок коуча та менеджера на всіх стадіях процесу коучингу.

Впровадження коучингу приносить користь як самій компанії, так і працівникам, які отримують підтримку власної ініціативи, велику самостійність, усвідомлення можливостей подальшого розвитку, що є ключовими факторами для зростання мотивації персоналу. Компанія при цьому отримує вмотивованих, ефективних, лояльних працівників, готових працювати на благо організації.

За даними Міжнародної Федерації Коучингу (International Coaching Federation (ICF)), окупність витрат на коучинг дорівнює 5.3 до 1 [5]. На сайті ICF розміщено матеріали, що сприяють розвитку бізнесу Серія ICF Business Development Series (BDS) — це віртуальна серія, розроблена спеціально, щоб допомогти у створенні, підтримувати та розширювати успішну практику коучингу. BDS 2020 — це наймасштабніша віртуальна подія з розвитку бізнесу в історії ICF. За допомогою записаних вебінарів і контенту клієнти можуть

Федерацією було проведено дослідження впливу управлінського коучингу на розвиток бізнесу. У цьому дослідженні відображені дані про організаційні поліпшення, зміни у роботі перших осіб компаній, а також про індекс ROI - повернення прибутку на одиницю інвестованого в коучинг капіталу.

Компанії, які замовляють коучинг для своїх директорів відзначали покращення у продуктивності, якості, збільшенні ефективності організації, обслуговуванні клієнтів, біржовій вартості акцій. Окрім того, зменшилась кількість скарг клієнтів. Такі компанії схильні утримувати керівників, із якими проводився коучинг. Також компанії оцінили повернення на інвестиції в коучинг (ROI) топ-менеджерів, які в середньому приблизно в 6 разів перевищили витрати на коучинг.

Керівники компаній, які використовували інструменти коучингу стосовно своїх працівників, відзначили покращення в таких сферах діяльності: робота з клієнтами (37%); лояльність персоналу до компанії (44%); зменшення конфліктності (55%); задоволеність роботою (61%); командна робота (67%); покращення взаємовідносин з керівництвом (71%); покращення взаємовідносин з підлеглими (77%) [4]

Таким чином, варто відмітити беззаперечні переваги застосування коучингу, технологія якого спрямована на розкриття унікальних особистісних якостей та розвиток професійних моделей поведінки персоналу, посилення внутрішньої мотивації та особистої відповідальності працівників, участь в стратегічному процесі, що в кінцевому результаті забезпечить високі результати діяльності компанії.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що результативність працівника можна представити у вигляді поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації людини до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації та її навичок і умінь, тобто, здатності виконувати свої професійні обов'язки.

Аргументовано, що в сучасних умовах створення ефективної системи мотивації персоналу – це найважливіший чинник стратегічного розвитку кожної компанії.

Резюмовано, що керівникам вітчизняних підприємств необхідно працювати в напрямку реалізації принципів соціального партнерства, дотримання балансу інтересів у відносинах між адміністрацією організації та найманим персоналом та застосування інноваційних методів мотивації та розвитку персоналу.

В роботі досліджено, що в сучасних умовах для посилення мотивації та формування бажаної успішної поведінки працівників необхідний тісний людський контакт та зворотний зв'язок у режимі реального часу і саме коучинг як метод управління та мотивації персоналу повністю забезпечує ці умови. Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах розвиток коучингу відбувається дедалі активніше. Підтвердженням цьому є і готовність багатьох провідних компаній розглядати та впроваджувати коучинг як стратегічний інструмент управління, що посилює ефективність співробітників та забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних тенденцій розвитку кондитерської галузі

Враховуючи той факт, що можливості підприємства до мотивації персоналу визначає його фінансовий стан, вважаємо за доцільне провести системний аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» для визначення потенціалу підприємства щодо підвищення ефективності його системи мотивації.

Вітчизняна кондитерська галузь представлена численними виробниками, серед яких особливо вирізняється ПрАТ «ТерА», яка по суті є «солодкою» візитівкою міста Тернопіль. ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством з понад 70-ти річною історією успішного розвитку. Підприємство було засноване у 1945 році шляхом об'єднання дрібних виробників, до складу якого входили кондитерський цех, цех безалкогольних напоїв та три діючих млини [23].

За час свого функціонування кондитерське підприємство «ТерА» неодноразово змінювало свою назву та організаційну форму господарювання. Новітня історія розвитку кондитерської фабрики розпочалась у 2000 році, коли вона стала акціонерним товариством та зареєструвала логотип та торгову марку, яка ідентична його назві – ТМ ТерА.

Основними видами діяльності ПрАТ «ТерА» є:

- «виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» [23].

Усю кондитерську продукцію, яку виробляє товариство, можна згрупувати у вісім товарних груп, а саме: мармелад, зефір, вафлі, пряники, сушка, цукерки, драже, цукрове і здобне печиво. Згадана продукція виробляється в асортименті у

виробничих цехах ПрАТ «ТерА»: вафельно-пряничному цеху (дільниці по виготовленню вафель та пряників), цеху печива та сушки (дільниці по виготовленню цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірному цеху (дільниці по виготовленню мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазуrowаних кондитерських виробів).

Конкурентними перевагами ПрАТ «ТерА» та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичної рецептури, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, відсутність консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вимогам сертифікації щодо управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007 [23].

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується значним рівнем конкуренції та високим ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміну споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку. В результаті дослідження маркетингового середовища керівництвом ПрАТ «ТерА» було прийняте рішення про впровадження нового типу упаковки для окремих кондитерських виробів, розширено і оновлено асортиментний ряд виробів у відповідності до тенденцій реалізації та споживацьких вподобань.

ПрАТ «ТерА» співпрацює із багатьма постачальниками, проте найбільшу питому частку (більше 10%) ринку збуту складає Тернопільська, Хмельницька та Київська області. При цьому варто зазначити, що однією з проблем, яка стосується реалізації кондитерської продукції в Україні, є складні відносини кондитерських фабрик з роздрібними мережами. Враховуючи нестачу торгових площ та невелику кількість великих торговельних мереж, з якими працює підприємство, ПрАТ «ТерА» відчуває диктатуру посередницьких структур. Підприємство підтримує тривалі ділові стосунки із дистрибуційними компаніями ТОВ «Тера-Ів», «Класік і Ко, а також налагоджує співпрацю із офіційними представниками фабрики у сусідніх областях.

Канали збуту продукції ПрАТ «ТерА» представлені прямим продажем через власні фірмові магазини, а також через залучення до реалізації роздрібних

і гуртових торговців. ПрАТ «ТерА» тісно співпрацює із роздрібними торговельними об'єктами, а саме 9 магазинами у м. Тернополі, через мережу яких реалізовує власну продукцію. Крім того, ПрАТ «ТерА» відкрило філію у м. Києві та віддалений склад у Хмельницькій області. Це дозволяє підприємству розширити географію збуту кондитерської продукції, пришвидшити процес її доставки до споживачів та забезпечити пр. цьому високу якість товару.

Значна частина сировини, що застосовується при виробництві кондитерських виробів на ПрАТ «ТерА», виробляється та закупляється в Україні; тільки 5% імпортована (какао, чорнослив, кунжут, мак, агар, арахіс). Так, ринок какао-сировини в Україні представлено винятково імпортною продукцією, насамперед какао-бобами, какао-маслом, тертим какао та какао-порошком, тому вітчизняні виробники є чутливими до валютних ризиків.

Основними постачальниками сировини для потреб кондитерського виробництва ПрАТ «ТерА» є ТОВ «Міськмолокозавод» (Івано-Франківськ) (жир кондитерський, маргарин), ПП Клепач (борошно пшеничне та вівсяне), ПП «Мужилівський» – (мигдаль, сирий арахіс, родзинки, чорнослив, курага), ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне), ТОВ «Крок» (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті), ТОВ «Реалгруп» (ящики картонні), ТОВ «Христина» (ящики картонні), Шоколадна компанія ТОВ «Мир» (глазур шоколадна, кондитерська) та інші.

Відповідно до маркетингового плану на найближчий період кондитерська фабрика «ТерА» планує зберегти та наростити обсяг реалізованої продукції в інших регіонах країни, зокрема в Івано-Франківській, Волинській, Рівненській та Чернівецькій областях. Крім того, планується збільшити частку реалізованої продукції завдяки активізації продажу продукції київською філією ПрАТ «ТерА» до 40 % від сукупного обсягу реалізації.

ПрАТ «ТерА», незважаючи на зміни у структурі ринку кондитерських виробів і значні коливання цін на ринку сировини, дотримується стандартів виробництва продукції відповідно до затверджених державних норм і

встановлених технічних умов виробництва кондитерської продукції. Варто зазначити, що кондитерська фабрика зберегла традиційні рецепти виготовлення печива, пряників, вафель, зефіру та цукерок. Крім того, спостерігається поєднання традиційного виробництва і сучасних уподобань споживачів з використанням нових виробничих технологій. Свідченням цього є дотримання високих стандартів якості виготовлення кондитерської продукції ПрАТ «ТерА» на усіх етапах заготівля сировини, виробництва та транспортування, зберігання та роздрібного продажу.

«ПрАТ «ТерА» у 2017 році пройшло сертифікацію системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT) «Системи управління безпечністю харчових продуктів» [23]. Вимоги до будь-яких організації харчового ланцюга». Сферою сертифікації було виробництво цукерок, драже, вафель, зефіру, мармеладу, хлібобулочних бубликових виробів (сушки), пряників, печива. Система управління якістю на ПрАТ «ТерА» передбачає встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості та безпечності продукції, що виробляється, відповідно до вимог споживачів. Безпека харчових продуктів виступає складовою частиною загального стратегічного плану розвитку ПрАТ «ТерА».

Одним з основних факторів, що суттєво впливає на ефективність функціонування ПрАТ «ТерА» і, як наслідок, на його фінансову стійкість, платоспроможність та рівень конкурентоспроможності, є ресурсне забезпечення поточної та перспективної діяльності. ПрАТ «ТерА» у своїй діяльності використовує різні ресурси у процесі виробництва кондитерських виробів (персонал, основні засоби, матеріали, сировину, енергію, кошти тощо). Від ефективності використання цих ресурсів безпосередньо залежить обсяг випуску продукції та розмір одержаного прибутку.

Оптимальним станом ресурсного забезпечення процесів діяльності ПрАТ «ТерА» вважається такий, коли всі ресурси задіяні в процесі виробництва та між собою збалансовані. У випадку, якщо оптимальна збалансованість не досягнута, можна вести мову про наявність виробничого потенціалу підприємства, тобто, про обсяг ресурсів, який залишається у резерві та визначає можливості ПрАТ

«ТерА» до розширеного зростання. Цей резерв можна використовувати як для адаптації підприємства до можливої зміни умов протягом виробничого циклу (оперативне регулювання ресурсного забезпечення), так і для відтворення системи в оптимальних структурних пропорціях у тривалій перспективі (стратегічне планування його формування).

Результати оцінки ресурсного забезпечення та ефективності його використання наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення операційних потреб ПрАТ «ТерА»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	13707	14929	8,9
Нарахована сума зносу	11221	11675	4,0
Коефіцієнт зносу	0,82	0,78	-4,0
Коефіцієнт приросту	-0,36	+0,36	-
Вартість оборотних засобів, тис.грн.	6444	6860	6,5
Частка виробничих запасів, %	0,77	0,62	-15,0
Оборотність оборотних засобів	7,7	6,2	-19,5
Термін обороту оборотних засобів	46,8	58,1	24,1
Коефіцієнт покриття	0,57	0,55	-3,5

Примітка. Розраховано за даними фінансової звітності ПрАТ «ТерА».

Первісна вартість основних засобів ПрАТ «ТерА» на 2019 рік становила 14929 тис.грн., що на 8,9% більше значення попереднього року. Таке зростання відбулося за рахунок придбання нового обладнання, а саме, горизонтальної пакувальної машини «Rearll» на суму 1 000 тис.грн; комплекту термотрансферного принтера на суму 70 тис. грн.; компресора EVO V-0/6/10 на суму 14 тис.грн.; кондиціонера GREE GWH24AAD на суму 63000 тис.грн.; комп'ютерної техніки на загальну суму 54 тис.грн.; сервера відеоспостереження в комплекті на суму 35 тис.грн. [23].

Як бачимо з вищенаведеного переліку, більшість закупівель основних засобів відноситься до обладнання загальновиробничого призначення та формує адміністративні витрати ПрАТ «ТерА». При цьому технічний рівень

виробництва залишається низьким. Коефіцієнт зносу обладнання на кінець 2019 року становив 0,78, що свідчить про високий рівень фізичного зносу обладнання. Значення коефіцієнту приросту основних засобів засвідчило, що протягом 2019 року близько 36% обладнання було оновлено і замінено новим. Таким чином, на сьогодні ПрАТ «ТерА» не володіє достатнім обсягом фінансових ресурсів для забезпечення розширеного відтворення виробничої потужності.

Вартість оборотних засобів ПрАТ «ТерА» у 2019 році склала 6860 тис.грн. і вказує на зростання на 6,5% у порівнянні із 2018 роком. Проте, слід відмітити, що такий приріст відбувся за рахунок зростання розміру дебіторської заборгованості, оскільки витрати підприємства на закупівлю виробничих запасів скоротились. Частка останніх у структурі оборотних активів становила 62%, що на 15% менше, ніж у попередньому році. Це стало наслідком скорочення купівельної спроможності покупців і, як наслідок, зменшення обсягу пропозиції кондитерських виробів на ринку. У відповідь на низький попит керівництво ПрАТ «ТерА» привело у відповідність до нього запаси сировини.

Проблеми у сфері обігу та реалізації продукції обумовили сповільнення оборотності оборотних коштів в середньому за звітний рік на 1,5 обороту, що збільшило термін повернення авансованих коштів на 11,3 днів. Найбільш проблемними в кругообігу оборотного капіталу ПрАТ «ТерА» є етапи перетворення дебіторської заборгованості в ліквідні кошти. Таке «заморожування» коштів у заборгованості лімітує можливості підприємства заново розпочати процес виробництва в попередніх обсягах.

Ліквідність підприємства тісно корелює із процесами оборотності активів, оскільки від швидкості повернення авансованих у виробництво коштів залежить ритмічність виробництва, належне його фінансування та своєчасність проведення розрахунків з контрагентами підприємства. У 2019 році коефіцієнт загальної ліквідності ПрАТ «ТерА» становив 55%, тобто, поточні зобов'язання підприємства покриваються оборотними коштами приблизно наполовину. Такий низький рівень ліквідності робить недоступними для ПрАТ «ТерА»

зовнішні джерела поповнення капіталу та ставить під загрозу її структурну цілісність.

Негативним фактором, який обмежує можливості ПрАТ «ТерА» у фінансуванні власної операційної діяльності, є відсутність чистого прибутку за результатами діяльності протягом останніх років. Збитковість діяльності ПрАТ «ТерА» у 2019 році призвела до використання усього нерозподіленого прибутку товариства, в результаті чого підприємство завершило фінансовий рік із непокритим збитком.

Крім того, ПрАТ «ТерА» використовує поточну кредиторську заборгованість як джерело фінансування власних потреб. Значне накопичення непогашеної кредиторської заборгованості може свідчити про існування у ПрАТ «ТерА» проблем із платоспроможністю, оскільки внутрішніх ресурсів не вистачає для фінансування власних потреб, а ефективність залучення коштів з поточної заборгованості за підсумками звітного року не була досягнута.

Для виявлення причин та місця виникнення деструктивних процесів, які спровокували збитковість ПрАТ «ТерА» проведемо аналіз його фінансових результатів та порівняємо із попереднім роком. Результати розрахунків відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПрАТ «ТерА», тис.грн

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення
1	Чистий дохід від реалізації продукції	49495	42774	-13,6
2	Собівартість реалізованої продукції	44668	47596	+6,6
3	Валовий прибуток, тис.грн.	4827	-4822	знизився в два рази
4	Операційний прибуток, тис.грн.	-8035	-122	-98,5
5	Чистий прибуток, тис.грн.	-8016	-98	-98,8
6	Загальна рентабельність, %	-16,2	-0,3	-15,9

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «ТерА».

Як видно із даних табл. 2.2 у 2019 році ПрАТ «ТерА» скоротило чистий дохід від реалізації кондитерської продукції на 13,6% порівняно із 2018 роком у зв'язку зі зниженням обсягу виробництва на 2056 тис.т. Зростання закупівельних цін на сировину призвело до зростання собівартості реалізованої продукції до 47596 тис.грн., що на 6,6% більше минулого року.

Несприятливі умови ринкового попиту та нестабільність продажів, зумовлених запровадженням карантинних заходів, визначили збитковість виробничої діяльності ПрАТ «ТерА». Так, у 2019 році розмір валового збитку підприємства зріс вдвічі у порівнянні з 2018 роком і становив 4822 тис.грн., а рівень збитковості операційної діяльності сягнув значення у 122 тис.грн. Суттєве зменшення розміру операційного збитку порівняно із валовим було викликане отриманням доходів від операцій з оренди активів підприємства, продажу необоротних активів тощо.

На кінець 2019 року ПрАТ «ТерА» завершила діяльність із чистим збитком у 98 тис.грн. І хоча збитковість негативно вплинула на загальну рентабельність кондитерської фабрики, все таки їй вдалося покрити частину збитку минулих років і скоротити його на 98,8% у порівнянні з 2018 роком. Проте, значні коливання показників рентабельності протягом досліджуваного періоду свідчать про нестійкість бізнес-моделі компанії, високі ризики, а від'ємні значення показників вказують на відсутність коштів для виплати дивідендів акціонерам ПрАТ «ТерА».

Таким чином, провівши аналіз фінансового забезпечення процесів розвитку ПрАТ «ТерА» можна стверджувати, що підприємство не володіє достатнім обсягом ресурсів, щоб вести конкурентну боротьбу на ринку та самостійно фінансувати проведення товарних новацій. Виявлені проблеми у діяльності ПрАТ «ТерА» значно обмежують його конкурентний потенціал та можливості розвинути конкурентні переваги на кондитерському ринку.

На основі проведеного аналізу вітчизняної кондитерської галузі можна визначити такі найважливіші тенденції її розвитку [24]:

- 1) через затяжні кризові явища в національній економіці і, відповідно, падіння платоспроможного попиту відбувається зниження обсягів споживання

кондитерської продукції. Споживачі обмежують купівлю необов'язкових продуктів, більше економлять, ретельніше обирають товари;

2) вплив сезонності на активність попиту, за винятком борошняних виробів. Пік продажу кондитерської продукції спостерігається в останні місяці року, що традиційно пов'язане з новорічними святами. При цьому найчутливішими до сезонних змін є цукерки та шоколад. Менш чутливим до сезонності є печиво, споживання якого протягом року має тенденцію до зростання, який дещо уповільнюється наприкінці весни та у перші місяці року. Враховуючи, що ПрАТ «ТерА» практично не виготовляє таких видів продукції як цукерки та шоколад, можемо вважати, що досліджуване товариство не відчуває впливу сезонності, що, безумовно, є позитивним для нього.

3) підприємства не завжди можуть знизити собівартість виробництва, наприклад, основна сировина для шоколадних цукерок – какао-боби. Проблеми із не врожайністю даних культур автоматично означає подорожчання сировини, що, в результаті, призводить до підвищення цін на готові кондитерські вироби. Сприяв зростанню цін і введений додатковий імпортний збір в розмірі 10% на товарні групи 1-24 за УКТЗЕД. У список потрапили какао-боби, какао-масло і какао-порошок, необхідні для виробництва шоколаду;

4) через зниження платоспроможності населення відбувалася його на більш дешеву, але не менш якісну продукцію. Зокрема, споживачі частіше віддають перевагу не шоколадним цукеркам, які стали відносно дорожчими, а борошняним кондитерським виробам, які в рази дешевші;

5) спостерігається тенденція до переорієнтації на експорт, оскільки внутрішній ринок через падіння платоспроможності і зростання матеріальних витрат стає меншим цікавим.

Аналізуючи асортимент ПАТ «ТерА», можна стверджувати, що підприємство є унікальним стосовно власної товарної пропозиції на ринку. На регіональному рівні виробництво зефіру та мармеладу у промислових масштабах сьогодні практично відсутнє. Саме ця особливість вигідно вирізняє ПАТ «ТерА» від інших виробників даної галузі та може сформувати його стійкі

конкурентні переваги за умови подальшого дотримання високої якості та відмінних смакових властивостей продукції.

2.2. Дослідження особливостей мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Ефективна діяльність ПрАТ «ТерА» значною мірою залежить від рівня вмотивованості своїх працівників, що здатні забезпечувати високу якість та результативність своєї роботи, раціонально використовувати ресурси підприємства та знижувати виробничі витрати.

Розглянемо особливості мотивації персоналу ПрАТ «ТерА» в розрізі матеріальної і нематеріальної складової.

У табл. 2.3 проведено оцінку стану та ефективності кадрової політики ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.3
Показники використання та мотивування працівників ПрАТ «ТерА»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відносне відхилення
Чисельність персоналу	190	190	-
Коефіцієнт плинності	0,053	0,056	0,3
Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,92	-4,0
Продуктивність праці, т/чол.	12,23	11,94	-2,4
Фонд оплати праці, тис.грн.	16567	1804	12,3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7266,23	8159,65	12,3

Як видно із даних, представлених у табл. 2.1, на кінець звітних періодів чисельність персоналу ПрАТ «ТерА» залишалася незмінною. Проте, зміни у складі персоналу відбувалися і за 2019 рік середня плинність кадрів на підприємстві склала 5,6%, що свідчить про природний процес оновлення.

Станом на 2019 рік середня продуктивність праці на підприємстві становила 11,94 т продукції на одного працівника та вказує незначне падіння (на 2,4%) у порівнянні з минулим роком. За умови стабільності персоналу таке

скорочення відбулося за рахунок зменшення виробничої програми підприємства. Негативні зміни в обсязі товарної пропозиції ПрАТ «ТерА» обумовили зниження завантаженості працівників, про що засвідчив коефіцієнт використання робочого часу. Він скоротився на 4% через не повну завантаженість виробничих потужностей ПрАТ «ТерА».

Фонд оплати праці в 2019 р. на ПрАТ «ТерА» склав 18604 тис. грн., що на 12,3% більше попереднього року. Зміни в розмірі фонду оплати праці обумовлені зростанням рівня місячної мінімальної заробітної плати до 4173 грн. Таку ж позитивну динаміку характеризує середньомісячна заробітна плата на ПрАТ «ТерА», яка у 2019 році становила 8159,65 грн./чол. проти 7266,23 грн. у 2018 році. Зростання середнього рівня заробітку на ПрАТ «ТерА» відбулося в абсолютному вимірі на 893,42 грн. або на 12,3%. Враховуючи той факт, що середній рівень зарплати в Тернопільській області для переробної промисловості коливався протягом 2019 року в межах від 8214 грн. до 11005 грн. [24], то можна стверджувати про низький рівень матеріального стимулювання працівників, що не сприяє дотриманню високої якості продукції та економії ресурсів.

Проведене дослідження в галузі системи мотивації та оплати праці дозволило зробити висновки про методи стимулювання персоналу організації та методи нематеріальної мотивації, а також виявити зниження стимулюючої функції заробітної плати.

На досліджуваному підприємстві використовують як економічні і неекономічні методи стимулювання. Аналіз цих методів наведено на рис. 2.1.

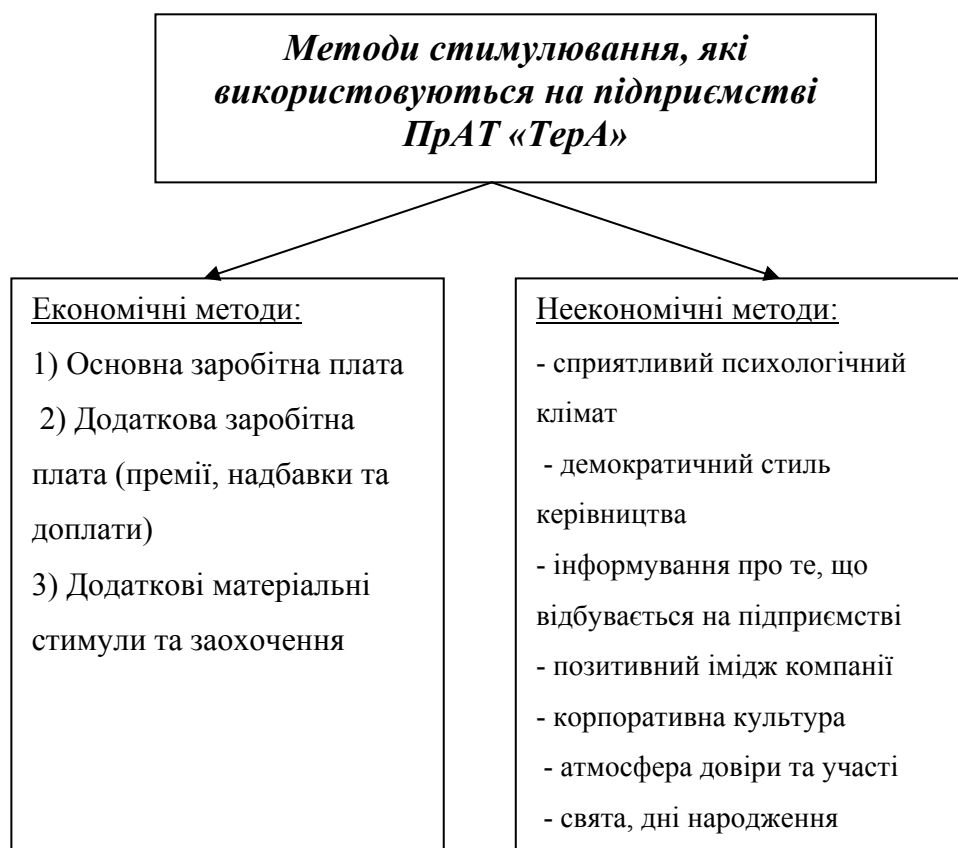


Рис.2.1. Методи стимулювання, які використовуються на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Варто зазначити, що заробітна плата є найбільш мотивуючою та значущою у структурі доходу працівника. При цьому її розмір повинен залежати від індивідуальних заслуг, трудових та особистих якостей працівників, а також від частки, що показує трудову участь працівника.

Варто враховувати, що до кожної групи працівників необхідно застосовувати свої методи мотивації і стимулювання, тому важливим є саме індивідуальний підхід. Подібний підхід дозволить не тільки вибудувати чіткий взаємозв'язок між результатами праці та заробітною платою, але й задовольнити потреби у самореалізації та врахувати особливості ціннісного профілю кожного працівника.

З метою дослідження стану нематеріальної складової мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА» запропоновано методичку оцінки мотивуючих

(нематеріальних) факторів, що передбачає використання картографічного методу.

Оскільки методика передбачає дослідження нематеріальних чинників мотивації, то для оцінки було обрано мотивуючі чинники, що викликають задоволеність (за Герцбергом). Відповідно, ці фактори відіграють мотивуючу роль і включають в себе:

- 1) кар'єрний ріст і професійний розвиток;
- 2) досягнення цілей;
- 3) високий рівень самостійності та відповідальності;
- 4) можливість успіху та визнання;
- 5) можливість особистої самореалізації;
- 6) цікавий зміст роботи;
- 7) стиль управління вищого керівництва;
- 8) відносини із колегами.

Кожен із цих факторів розглядається окремою людиною (експертом) відповідно до 10-бальної оціночної шкали, виставляючи оцінки так, як наведено в таблиці 2.4, за рівнями мотивації.

Таблиця 2.4

Базова шкала експертних оцінок

Рівень мотивації	Рівень експертних оцінок		
	Нижчий середнього	середній	Вищий середнього
Високий	8	9	10
Середній	5	6	7
Низький	2	3	4
Відсутність мотивації	1		

Таким чином, є три рівні мотивації (високий, середній та низький), кожен з яких у свою чергу має середину інтервалу, а також значення нижче середнього та вище середнього. За повної відсутності мотивації з будь-якого чинника ставиться оцінка 1. Наприклад, працівник оцінює стиль вищого керівництва. Головне, на що він звертає увагу, наскільки стиль вищого керівництва задовольняє його очікування та мотивує його до роботи. Якщо

очікування задовольняються на 80%, має місце високий рівень мотивації, і оцінка – 8. Якщо очікування, наприклад, задоволені лише 40%, то рівень мотивації низький, і оцінка – 4. Так само оцінюються й інші чинники мотивації.

Для зручності оцінки всіх факторів мотивації та їх обробки використаємо спеціальну карту, наведену в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів

№	Фактор мотивації	Оцінка, бали										Спів відношення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
з												
/												
п												
1	Кар'єрний ріст і професійний розвиток					X						5:5
2	Досягнення цілей				X							4:6
3	Високий рівень самостійності і відповідальності			X								3:7
4	Успіх та визнання				X							4:6
5	Можливість самореалізації						X					6:4
6	Цікавий зміст роботи					X						5:5
7	Стиль управління вищого керівництва								X			8:2
8	Взаємовідносини з колегами							X				7:3
	Всього	Мотивація					Демотивація					42:38

Примітка: побудовано автором на основі джерел [14; 45; 47]

З прикладу, наведеного у таблиці 2.5, бачимо, що найвищу оцінку отримав стиль вищого керівництва, а нижчу – автономність та творчість. Загальний рівень мотивації даного працівника дорівнює 42. Віднімаючи це значення максимально можливого значення (80), отримуємо рівень демотивації 38. І тоді мотиваційний баланс, як відношення рівня мотивації до демотивації, становить $МБ=42/38=1,11$. В даному випадку мотивація перевищує демотивацію, що говорить про рівень мотивації трохи вище за середній. Зрозуміло, чим більше мотивація перевищує демотивацію, тим кращим буде

мотиваційний баланс, і тим вищий загальний рівень мотивації та позитивний настрій до роботи.

Дана методика передбачає, що працівник повинен поставити оцінку тому чи іншому фактору мотивації, виходячи зі своїх очікувань та переваг для конкретних умов цієї компанії. Іншими словами, це означає, що людина не оцінює можливість самореалізації загалом, а оцінює можливості самореалізації саме на конкретному підприємстві. Це саме стосується і всіх інших факторів.

З карти ПрАТ «ТерА» бачимо, що найвищу оцінку отримали фактори досягнення цілей та взаємовідносини з колегами, а нижчу – можливість особистої самореалізації (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Карта оцінки мотивуючих (нематеріальних) факторів
на ПрАТ «ТерА»

№ з/п	Фактор мотивації	Оцінка, бали										Баланс	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Кар'єрний ріст і професійний розвиток			3,8									3,8:6,2
2	Досягнення цілей					5,3							5,3:4,7
3	Високий рівень самостійності і відповідальності			3,5									3,5:6,5
4	Успіх і визнання				4,1								4,1:5,9
5	Можливість самореалізації		2,4										2,4:7,6
6	Цікавий зміст роботи				4,3								4,3:5,7
7	Стиль управління вищого керівництва				4,7								4,7:5,3
8	Взаємовідносини з колегами					5,1							5,1:4,9
	Всього:	Мотивація					Демотивація					33,2:46,8	

Загальний рівень мотивації у цій організації склав 33,2, відповідно, рівень демотивації 46,8. Мотиваційний баланс як відношення мотивації до демотивації має вигляд $МБ=33,2/46,8=0,71$. Отже, на підприємстві ПрАТ «ТерА» демотивація перевищує мотивацію, що говорить про переважання демотивуючих факторів та відносно низький рівень мотивації.

Грунтуючись на теорії життєвого циклу організації, запропонованій Адізесом [52], та беручи до уваги результати аналізу діяльності ПрАТ «ТерА», вважаємо, що досліджуване підприємство в своєму розвитку знаходиться на стадії Аристократизму, коли заохочуються працівники, які виконують ту роботу, що встановлена правилами та інструкціями, а самостійність та ініціативність не вітаються.

Але слід зазначити, що досліджуване підприємство має усі можливості перейти на новий етап розвитку. Цьому сприятиме грамотна перебудова системи мотивації, зміна керівництва, поява лідера в колективі, який зможе, використовуючи минулі напрацювання, ефективно мотивуючи ключових працівників і застосовуючи лідерський стиль керівництва, що підходить до ситуації, вивести організацію на шлях зростання, а не старіння і занепаду. При цьому, одним із ефективних способів виходу на новий шлях зростання є застосування зовнішнього коучингу, спрямованого на реанімацію потреб та мотивів працівників та приведення їх у стан, що відповідає новій системі винагород.

Варто зазначити, що на ПрАТ «ТерА» спостерігається зниження уваги щодо задоволення соціальних потреб співробітників. Відсутність задоволення потреб у розвитку може спричинити перехід організації до стадії Аристократизму. Керівництво перестають цікавити новації, освоєння нових технологій та завоювання нових ринків. Відповідно, через втрату інтересу керівництва до високих результатів відбувається загальний спад. Але на даному етапі зберігається можливість змінити ситуацію і перейти знову до зростання, тому потрібно докладити більше зусиль для виправлення даної ситуації. З усіх мотивів, що спонукають, на підприємстві залишився мотив правильної поведінки, яка винагороджується.

На ПрАТ «ТерА» необхідна активізація та задоволення потреб у розвитку персоналу, поліпшення комунікацій та соціальних зв'язків для своєчасного виявлення та виправлення критичних для компанії ситуацій. Тут може допомогти зовнішній коучинг із залученням сторонніх спеціалістів для

проведення як коучингу керівників, так і коучингу команд за різними напрямками.

Висновки до розділу 2

Досліджено, що ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством з понад 70-річною історією успішного розвитку. Встановлено, що негативним фактором, який обмежує можливості ПрАТ «ТерА» у фінансуванні заходів, пов'язаних з мотивацією персоналу, є відсутність чистого прибутку за результатами діяльності протягом останніх років. Через наростаючу збитковість ПрАТ «ТерА», яка набула системного характеру та негативно позначилася на структурі капіталу підприємства, спостерігається вимивання обігового капіталу та зниження ефективності управління грошовими потоками.

Резюмовано, що грамотно побудована система мотивації та правильно обраний лідерський стиль можуть допомогти підприємству вийти на якісно новий рівень, взявши курс на гнучкість внутрішньо організаційних відносин. За таких умов варто звернути увагу на таку технологію мотивації персоналу як коучинг, що допомагає максимально розкрити існуючий потенціал та використовувати всі можливі ресурси для досягнення необхідного результату.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ УЧАСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРА» В СТРАТЕГІЧНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрямки формування ефективної системи мотивації на підприємстві

Враховуючи проблеми мотивації праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» пропонуємо низку заходів, які сприятимуть формуванню ефективної системи мотивації персоналу, яка задовольнятиме як працівників, так і роботодавця.

На нашу думку, крім матеріальних стимулів до системи мотивації слід включити також механізм задоволення емоційних потреб (повага, визнання, статус, комфорт тощо). Дана пропозиція не є новою, але ми вважаємо, що об'єднавши ці механізми можна отримати ефективну, налагоджену систему мотивації праці.

Ефективне стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні результативності функціонування підприємства можливе лише за оптимального коригування системи мотивації персоналу з урахуванням основних етапів кар'єри персоналу (Додаток Г, табл. Г.1). На нашу думку, такий підхід дозволить системно розглянути основні етапи кар'єри працівника та підкреслити необхідність їх врахування при побудові ефективної системи мотивації персоналу.

Враховуючи сучасні виклики можемо констатувати той факт, соціальний пакет сьогодні необхідний навіть за найвищого рівня оплати праці. Крім того, його бажано постійно переглядати та розширювати. Адже якщо керівництво піклується про підлеглих, тоді й репутація такої компанії є значно вищою. Проте слід врахувати, що соціальний пакет буде ефективним, якщо при його формуванні дотримані такі умови як:

- соціальний пакет повинен сприйматися працівниками як актуальний та необхідний засіб мотивації;

- соціальний пакет має бути однаковим для працівників певної посадової категорії;
- компанія повинна шукати можливість надавати своїм працівникам привілеї вищої якості, ніж ті, які є на ринку.

Лише за дотримання цих умов соціальний пакет забезпечить досягнення бажаного ефекту, забезпечить задоволеність персоналу своєю роботою, підвищить їхню лояльність щодо конкретної компанії, сприятиме залученню кваліфікованих кадрів та підвищить її імідж [9; 13; 21].

Керівник, правильно розставивши пріоритети, має можливість збільшити інтерес працівників до праці. Це можна зробити за допомогою таких заходів:

- участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу під час вирішення низки питань, делегування повноважень, консультування з працівниками);
- участь працівників у розподілі прибутку підприємства;
- ротація персоналу, яка забезпечує працівникам просування по службі, професійне та кар'єрне зростання, покращення умов праці;
- особисте та публічне визнання;
- формування та розвиток моральних якостей особистості та морального клімату в колективі;
- організація відпочинку працівників (компенсація всієї чи частини вартості путівки на відпочинок, квитків на концерт, в театр);
- грошові допомоги на дітей;
- часткова компенсація транспортних витрати та витрат на мобільний зв'язок тощо.

Впровадження ефективної системи мотивації праці сприятиме у досягненню стратегічних цілей підприємства.

Варто зазначити, що дієвим інструментом мотивації персоналу та водночас вирішенням проблеми плинності кадрів є система кредитування працівників підприємства. Тобто підприємство бере на себе зобов'язання щодо погашення частини відсотків за кредитом за працівника, який його взяв. У разі звільнення працівника останній має повернути борги підприємству. Таким

Отже, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, спрямованих на реалізацію потреб підприємства, оскільки кожна система мотивації має бути багатофакторною, а також постійно вдосконалюватися.

Варто також зрозуміти, що на кожному окремо взятому підприємстві має бути своя специфічна система мотивації, яка має враховувати всі особливості діяльності підприємства. Перш за все необхідно дізнаватися про очікування персоналу щодо своєї роботи. У цьому питанні допоможе анкетування, за результатами якого можна скласти «перелік нематеріальних стимулів», які під силу компанії.

При персональному мотивуванні працівника слід враховувати стаж роботи у компанії, ступінь його значущості, досягнення. При цьому варто застосовувати «принцип кафетерію», коли працівник має можливість самостійно підібрати привілеї з запропонованого «меню».

Наявність мотиваційних пакетів (навіть нематеріального характеру) дозволить утримати цінних працівників та стане певним плюсом з погляду залучення у компанію високопрофесійних кадрів.

Варто зазначити, що багато сучасних вчених схиляються до необхідності переважно матеріальної мотивації, що пов'язано зі змінами на ринку праці та у сфері соціально-трудових відносин. Адже в умовах кризи для працівника не настільки важливим є соціальне визнання, похвала, як стабільність, грошова винагорода, яка покращить його матеріальний стан.

При цьому, багато завдань, які традиційно виконувалися в компаніях самотужки, зараз вигідніше передавати на аутсорсинг: бухгалтерію, складування, транспорт тощо. Сучасна організація майбутнього – це партнерство вільних людей, пов'язаних економічними інтересами, а не примусом. Так успішно працюють міжнародні консалтингові компанії, на таких умовах реалізуються інноваційні та творчі проекти.

Сьогодні існує проблема побудови на підприємстві ефективної системи мотивації персоналу, яка призначена для задоволення потреб як працівника, так і врахування потреб роботодавця. У сучасних умовах розвитку ринку праці дана система має базуватися на індивідуальних потребах кожного працівника, які залежать від типу його характеру, віку, статі, кваліфікації, різних ситуацій; взаємозв'язку матеріальних та нематеріальних стимулів; ситуації на ринку праці тощо.

При грамотній побудові мотиваційної системи на підприємстві очікується вирішення низки проблем, починаючи з ефективності роботи персоналу, закінчуючи підвищенням результатів діяльності самого підприємства.

Як вже зазначалось у роботі, спосіб мотивації необхідно обирати в залежності від етапу розвитку організації. З розвитком організації першочергового значення набуває внутрішня мотивація працівників, яка здатна посилити ефективність і конкурентоспроможність компанії, і дозволяє сформулювати умови переходу на наступний етап життєвого циклу.

Беручи до уваги етап життєвого циклу ПрАТ «ТерА», вважаємо за необхідне рекомендувати керівництву компанії особливу увагу звернути на внутрішню мотивацію менеджерів вищої ланки, від яких залежить здійснення стратегічних процесів на підприємстві та здатність компанії щодо успішного переходу на вищий етап свого розвитку.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання ПрАТ «ТерА» за двома напрямками: удосконалення грошового матеріального стимулювання і негрошового стимулювання.

Принципово важливою складовою нової системи матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «ТерА» є справедлива система оплати праці та винагорода за результати. На досліджуваному підприємстві немає чіткого механізму, який враховує якість виконуваних робіт, дотримання трудової та виробничо-технологічної дисципліни та інші показники діяльності персоналу. Така тенденція вказує на нерозуміння оцінки своєї діяльності.

За таких умов одним із комплексних показників, «що може

На першому етапі запровадження оплати праці за КТУ на ПрАТ «ТерА» необхідно ознайомити працівників із переліком показників, що знижують та підвищують КТУ. Базовий КТУ приймається за 1.

Залежно від індивідуального вкладу працівників в колективні результати праці, базовий КТУ може знижуватися, чи підвищуватися. У Додатку Д (в таблицях Д.1 та Д.2) представлені показники, що підвищують та знижують КТУ робітникам. Відповідно в таблицях Д.3 та Д.4 представлені показники, що підвищують та знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям.

Підсумковий коефіцієнт трудової участі визначається за формулою 3.1 [27]:

$$\text{КТУ} = 1 + \sum \text{К підвищ.} - \sum \text{К зниж.}, \quad (3.1)$$

де 1 - значення базового КТУ;

\sum підвищ. – сума підвищуюючих коефіцієнтів, встановлених за місяць;

\sum До зниж. – сума знижувальних коефіцієнтів, встановлених протягом місяця. Розрахунок щомісячної заробітної плати (ЗПміс.) здійснюється відповідно до формули 3.2 [27]:

$$\text{ЗП міс.} = \text{ЗП пост.} + \text{ЗП змін.} \times \text{КТУ}, \quad (3.2)$$

де ЗП пост. – постійна частина заробітної плати (оклад);

ЗП змін. – змінна частина заробітної плати.

При цьому розмір премії знаходиться у прямій залежності від рівня КТУ працівника:

КТУ < 1, означає розмір премії - 15%;

1 < КТУ < 1,2 = 30%;

КТУ > 1,2 = 40%.

Таким чином, «застосування коефіцієнту трудової участі для оцінки праці посилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої праці. При використанні КТУ можна враховувати продуктивність праці, якість виконуваної поточної роботи, дотримання трудової та виробничо-дисципліни, загальне ставлення до виконання службових обов'язків» [25].

Запропонована система оплати праці є зрозумілою, адже кожен працівник знає, що необхідно зробити для того, щоб отримати максимальну винагороду.

Варто зазначити, що частину заробітної плати можна компенсувати і за рахунок негрошових стимулів. Політика негрошового стимулювання праці має бути спрямована на такі цілі:

1. Залучення кваліфікованого персоналу.
2. Утримання персоналу шляхом створення комфортних умов праці; забезпечення безпеки; сприяння навчанню тощо.
3. Згуртування колективу.

Таким чином, наявність соціального пакету вплине як на трудову діяльність конкретного працівника, так і на підприємство в цілому. По-перше, збільшиться працездатність працівників, по-друге, підвищиться продуктивність їхньої праці, по-третє, зміцниться трудова дисципліна, що, в кінцевому результаті, приведе до покращення фінансового стану організації.

Розвиток та навчання персоналу має бути одним із пріоритетних напрямів у соціальній діяльності підприємства. Це необхідна умова успішного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, а також створення атмосфери відданості та лояльності. Політику негрошового стимулювання праці на ПрАТ «ТерА» необхідно здійснювати за такими напрямками:

1. Залучення персоналу. На сьогоднішній день підприємства конкурують між собою, прагнучи залучити не лише споживачів, але й перспективних фахівців. Розвиток вітчизняної харчової промисловості постійно потребує припливу та оновлення кадрового потенціалу. Однією із програм ПрАТ «ТерА», спрямованої на залучення персоналу, може стати стипендіальна програма, метою якої є залучення на роботу молодих дипломованих фахівців.

2. Утримання персоналу.

Одним із способів підвищення ефективності використання робочого часу є організація харчування працівників на території підприємства за невелику плату. Крім того, працівникам підприємства можна надати можливість придбання кондитерських виробів зі знижкою 20% або придбання певної кількості продукції за собівартістю.

Окрім того, для зручності виконання покладених обов'язків фахівцям, які витрачають більшу частину робочого часу на спілкування з клієнтами, підприємство може оплачувати мобільний зв'язок. Корпоративний мобільний зв'язок дозволяє визначати місце розташування персоналу, вести контроль дзвінків, що здійснюються, уникнути неприємних моментів, пов'язаних з можливим витоком цінної інформації. Також корпоративний мобільний зв'язок дозволяє централізовано оплачувати всі мобільні розмови працівників, що дозволить керівництву бути впевненим в тому, що у жодного співробітника у відповідальний момент не закінчатся гроші на телефоні. При цьому список працівників, яким необхідно забезпечити безоплатне користування мобільним зв'язком, слід прописати в наказі по підприємству. Ліміт компенсації встановлюється в розмірі від 150 до 300 грн.

Навчання працівників дозволяє підвищити рівень їх теоретичних знань та вдосконалити практичні вміння та навички: чим вища кваліфікація працівників – тим ширші їхні професійні можливості. Так, підвищення кваліфікації робітників на виробничому підприємстві може включати навчання навичкам роботи з новим або технічно більш складним обладнанням, сучасними

Для підвищення престижу праці, створення умов підвищення професійної майстерності, стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, якості виконуваних робіт, зростання кваліфікації можна організувати конкурс професійної майстерності «Кращий працівник року». Від кожного цеху необхідно вибрати по 3 працівника. Критерії відбору: наскільки працівник успішно виконує свої обов'язки, дотримується трудової дисципліни та правил техніки безпеки, володіє вмінням працювати на сучасному обладнанні, бере участь у навчанні нових і надає підтримку іншим членам колективу. Сам процес конкурсу може бути поділений на три етапи. Перший етап «Візитна картка», де конкурсант розповідає про себе, свою

На думку фахівців, найпоширенішим способом висловлення подяки працівникам чи виявлення до них уваги зі сторони керівництва підприємства є вручення подарунків. На досліджуваному підприємстві (як і у більшості вітчизняних організацій) існує традиція надання новорічних подарунків дітям працівників. Проте ми вважаємо, що доцільно проявити увагу і до самого персоналу. Подарунком на Новий рік може виступати грошова виплата. На розсуд підприємства заохочення може бути замінено натуральним подарунком на встановлену суму. Наприклад, це може бути коробка цукерок та пачка чаю. Крім того, пропонується започаткувати традицію привітання працівників із професійним святом «День працівника харчової промисловості», виділяючи, при цьому, кожному з них грошову виплату. Оскільки колектив ПрАТ «ТерА» переважно жіночий, то ще однією подією, яка передбачає грошове заохочення працівників, може стати «День матері». Кожній жінці, яка має дітей, можна надати виплату на суму, наприклад, 300-500 гривень. Таким чином, підприємство не лише підвищить лояльність персоналу, а й продемонструє свою повагу до цієї категорії працівників.

У процесі трудової діяльності в працівника може погіршитися здоров'я. Тому керівництву підприємства варто звернути увагу на запровадження практики проведення щорічних профілактичних оглядів своїх працівників.

3. Згуртування колективу можливе за допомогою тимблдингу (командотворення), який є типом корпоративних заходів для працівників підприємства, спрямованих на згуртування колективу. Ці заходи можуть відбуватися як на території офісу, так і за його межами. Приводом для таких заходів може стати, наприклад, проведення спартакіади, спільна поїздка в Карпати, похід на боулінг. Розглянемо детальніше кожен із запропонованих заходів. Похід у боулінг може проводитись для різних підрозділів та цехів щомісяця. Важливою умовою формування групи є зразкове виконання обов'язків та високий рівень трудової дисципліни. Отже, недисциплінований співробітник не отримає спеціального стимулювання.

Проведення спартакіади серед працівників цехів і відділів допоможе не тільки згуртувати колектив, а й сприятиме зміцненню здоров'я персоналу. При цьому змагання можуть проводитись з кількох видів спорту, а саме: з футболу, баскетболу, волейболу, настільного тенісу, шахів, легкої атлетики. До витрат на проведення спартакіади відносяться: - придбання спортивного інвентарю (м'ячі, ракетки, шахи);- сувеніри переможцям; - грамоти всім учасникам.

Також можна започаткувати традицію поїздки у Карпати для працівників та їхніх сімей в період новорічних канікул. Такі заходи зміцнять корпоративний дух, сприятимуть згуртованості колективу.

Оцінка ефективності заходів негрошового стимулювання

Заходи	Ефективність для працівника	Ефективність для підприємства
1 Стипендіальні програми.	Гарантованість працевлаштування	Залучення молодих перспективних фахівців
2. Навчання працівників на лекціях, семінарах, курсах підвищення кваліфікації за рахунок підприємства	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на додаткову освіту, можливість кар'єрного росту	Підвищення ефективності роботи працівника за рахунок придбання додаткових знань
3.Проведення конкурсу «Кращий працівник року»	Підвищення статусу	Покращення дисципліни персоналу і ефективності діяльності працівників
4.Організація харчування	Отримання недорогого повноцінного харчування	Підвищення лояльності працівників
5. Можливість придбання продукції підприємства по собівартості	Підвищення доходу працівника за рахунок зниження витрат на покупку кондитерських виробів	Підвищення лояльності працівників внаслідок турботи про нього і його сім'ю
6.Оплата корпоративного зв'язку	Зменшення витрат працівника, підвищення задоволеності працею	Підвищення ефективності роботи за рахунок розширення можливостей спілкування з клієнтами і колегами
7. Цінні подарунки для працівників	Підвищення статусу	Підвищення лояльності та ефективності діяльності працівників

8. Оплата санаторно-курортного лікування	Забезпечення гарного стану здоров'я, скорочення витрат на лікування	Скорочення втрат робочого часу через захворюваність, підтримання працездатності підвищення відданості працівників
9. Проведення щорічного профогляду працівників	Турбота про здоров'я працівників	Скорочення прогулів за лікарняними листами
10. Тимбілдинг	Турбота про емоційний стан працівників	Згуртування колективу, зниження плинності кадрів

Як бачимо, заходи морального та матеріального стимулювання сприяють формуванню в працівників інтересу до своєї роботи, відчуття власної корисності, зацікавленості в кінцевих результатах діяльності.

3.2. Застосування коучингу як технології мотивації участі персоналу ПрАТ «ТерА» в стратегічному управлінні підприємством

Існує безліч напрямів підвищення ефективності діяльності персоналу. З цією метою можна обирати різні шляхи та способи вдосконалення, проте, як відомо, нововведення на підприємствах найчастіше супроводжуються досить великими витратами ресурсів, що не дають жодних гарантій. Тому в умовах кризових тенденцій та обмеженості матеріальних ресурсів необхідно знайти напрямки досягнення найбільших результатів у найменші терміни з оптимальними витратами.

Враховуючи, що можливості підприємства до мотивації визначаються його фінансовим станом, і беручи до уваги збитковість діяльності ПрАТ «ТерА», вважаємо за доцільне віднайти ефективне рішення щодо

вдосконалення мотивації персоналу виходячи з обмежених фінансових можливостей досліджуваного підприємства.

Для вирішення цього завдання перш за все необхідно визначити, від чого залежить ефективність діяльності працівників підприємства, а також виявити напрямки вдосконалення цієї діяльності.

Людські ресурси та їх можливості повинні постійно досліджуватися з метою створення умов, що дозволяють максимально задовольняти потреби працівників та, при цьому, стимулювати такий тип їхньої поведінки, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. Тобто, кожен керівник повинен створювати такі умов на підприємстві, які сприятимуть підвищенню мотивації свого персоналу. При цьому, слід зазначити, що на перший план виходять індивідуальні здібності кожного працівника, оскільки загальний результат діяльності підприємства залежить від вкладу кожного з них. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу працівників компанії впливає на можливість підвищення їхньої ефективності. Саме коучинг є інструментом управління та мотивації, який сприяє як розвитку окремих співробітників та відділів, так і компанії в цілому. Тому, беручи до уваги фінансовий стан досліджуваного підприємства, вважаємо за доцільне застосувати саме цю технологію мотивації персоналу, яка не потребує великих фінансових витрат.

Аналіз переваг, які отримає організація від застосування коучингу, дозволив виявити ключові чинники, що впливатимуть на прийняття рішення щодо застосування цієї управлінської технології. Так, найважливішими перевагами коучингу, які отримає ПрАТ «ТерА» визначено наступні:

- краще використання професійної майстерності наявних людських ресурсів;
- прискорене формування високоефективних команд;
- готовність керівництва до виконання стратегічних завдань та залучення персоналу до участі в стратегічному процесі на підприємстві;
- навчання і розвиток персоналу «без відриву» від основної діяльності;

- нематеріальна мотивація персоналу;
- покращення продуктивності праці працівників тощо.

Крім цього варто відзначити, що коучинг дає додаткову інформацію, адже керівник, який проводить навчання, краще пізнає своїх підлеглих, їх сильні та слабкі сторони, має можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу ролей у команді, відповідальності в проектах, просування підлеглих по кар'єрній драбині та інших переміщень.

Позитивним є той момент, що в компаніях, де керівник бере на себе роль коуча, суттєво посилюється мотивація працівників. У працівників збільшується бажання підвищити свою результативність і зміцнюється їхня лояльність до організації. Коучинг також сприяє покращенню організаційного клімату, що незмінно зміцнює довіру не тільки між коучем і його підлеглим, але й у всій організації чи її підрозділі.

Застосування коучингу в організації, як і будь-які інші нововведення, вимагає системного підходу, що дозволяє максимально знизити організаційний спротив і посилити ефективність методу вже з перших етапів його впровадження. Тому з урахуванням цих особливостей була розроблена система інтеграційних технологій формування трудової мотивації за допомогою коучингу в системі управління персоналом.

Інтеграція коучингу в управління персоналом вимагає часу і певного алгоритму дій, що дозволяє успішно застосовувати коучингові інструменти в щоденній роботі. Для ефективної інтеграції коучингу в діяльність ПрАТ «ТерА» була розроблена покрокова методика впровадження, яка включає в себе 6 основних етапів (див. рис.3.1).

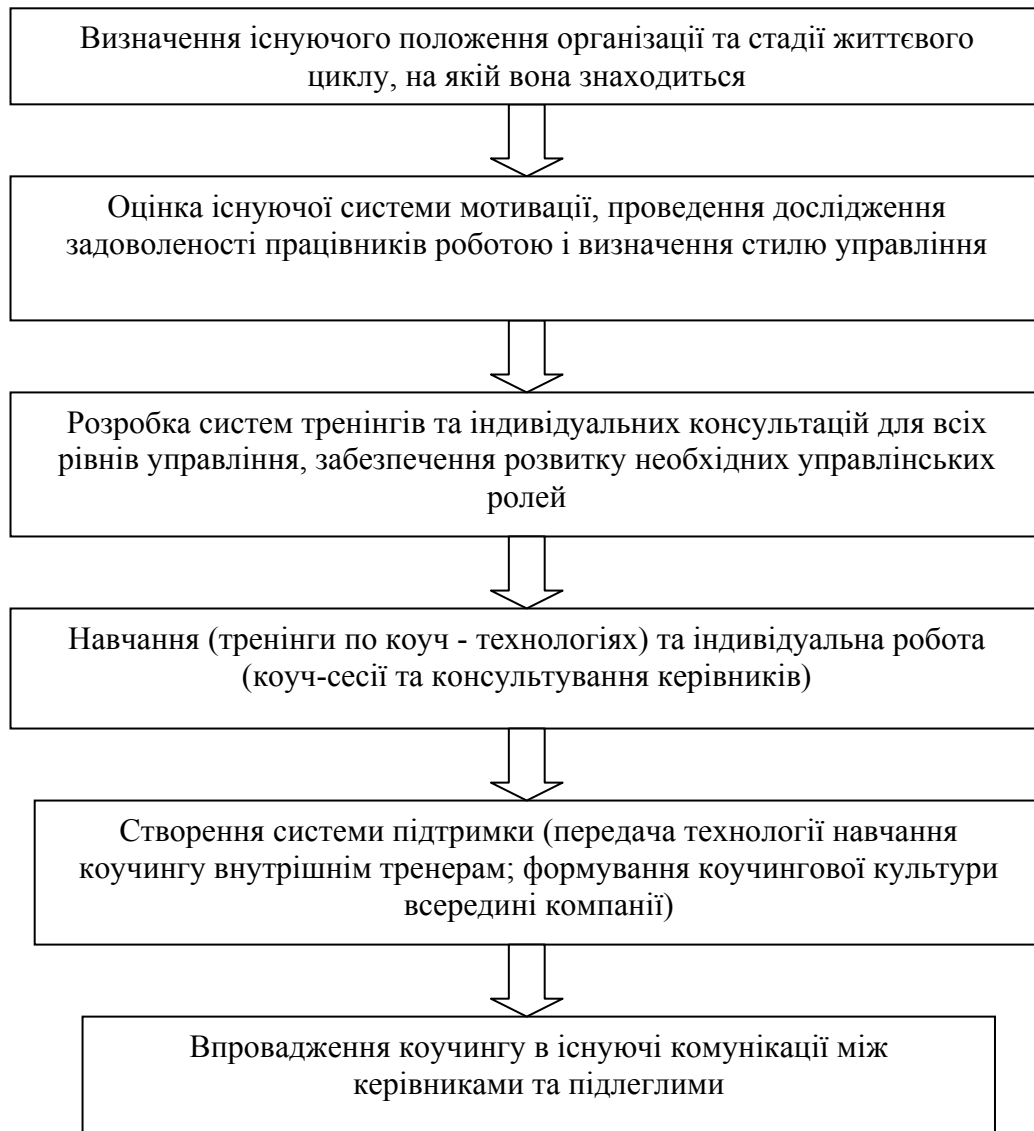


Рис. 3.1. Покрокова методика запровадження коучингу на ПрАТ «ТерА»

Примітка: побудовано автором на основі джерел [4]

Як правило, коучингові тренінги рекомендовано проводити орієнтовно за 6 місяців до постановки нових цілей.

В основі запропонованої методики запровадження коучингу в практику діяльності організації лежить система тренінгів. Оскільки необхідно запроваджувати методику на всіх рівнях організації, починаючи з керівника, нами запропоновано систему з 4-х тренінгів для кожного з рівнів: особистість, команда, організація загалом.

Коучинг на підприємстві може застосовуватися у трьох напрямках: коучинг працівників, коучинг команд та коучинг керівників. На нашу думку, робота одночасно за усіма напрямками є максимально ефективною.

Коучинг працівників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал та допомагає розробити програму їх індивідуального розвитку, а також суттєво збільшує якість та розмір їхнього вкладу в загальний результат компанії. У свою чергу, кожен працівник є членом якоїсь команди, тому на наступному етапі необхідно створювати ефективні команд.

У сучасному бізнес-середовищі команда - це один з небагатьох елементів, який має гнучкість і ресурси, що дозволяють швидко реагувати на зміни ситуації та нові потреби. Ефективна команда може збільшити продуктивність праці та підвищити мотиваційний потенціал всієї компанії. «Вона здатна приймати в своїй роботі найкращі рішення, знаходити відповіді у вирішенні складних завдань, розкривати та посилювати творчі здібності та вміння її учасників. Відомо, що коли люди ставляться до своєї роботи, як до етапу у досягненні майстерності та саморозвитку, вони глибоко долучаються до того, що роблять. Коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми та побудови високоефективних команд» [4].

Коучингові ініціативи можна розглядати як самостійний проект, проте вони можуть бути і частиною корпоративної стратегії. Сьогодні багато компаній стикаються із ситуацією втрати талантів, а створення кар'єрних перспектив для збереження талантів є прикладом застосування стратегічної коучингової моделі, яка дозволяє вирішити не лише ці завдання, але й забезпечити сталий розвиток організації у майбутньому. Кожна компанія повинна формувати власну модель стратегічного коучингу, яка дасть чітке розуміння людям, командам, де вони знаходяться сьогодні та де хочуть опинитись завтра.

В наш час, коли лідерство приходить на заміну директивному управлінню, а навчання замінює інструкції, коучинг стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Він пропонує практичний підтримуючий контекст, який суттєво впливає на успіх бізнесу.

Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчити її. І це та риса, що дозволяє коучинг покласти в основу розвитку компанії, що самонавчається. Основна ідея організації, що самонавчається, полягає в тому, що компанія повинна бути адаптивною до змін у навколишньому середовищі, інакше вона стає консервативною, що неминуче веде до погіршення її становища на ринку. Фірма повинна мати риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. Кожна людина окремо має цю здатність. Завданням управління є перенесення цієї можливості на організацію загалом.

Самонавчальна організація здатна гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та створювати умови та знання, необхідні для переходу на наступний етап життєвого циклу або утримання компанії на тій чи іншій стадії.

Таким чином, при створенні організації, що самонавчається перед керівництвом стоять такі основні управлінські завдання:

- створення умов, за яких працівники зацікавлені в отриманні нових знань та самостійно шукають способи їх поповнення;
- виявлення найкращих методів роботи в різних підрозділах компанії та вивчення цих методів (так званий внутрішній benchmarking);
- розробка та впровадження механізмів активного поширення знань, отриманих окремими працівниками та підрозділами, на всю організацію, а також механізмів стимулювання використання цих знань іншими працівниками.

Як зазначалося, коучинг може проводитися як у індивідуальному, і у груповому форматі. І оскільки кожна людина є членом певної команди, а команда є гнучким і ефективним елементом організації, то командний коучинг варто розглядати як основу формування команди, що самонавчається, і організації в цілому.

Командне навчання – ключовий компонент організаційного навчання. Організація в цілому не матиме змоги навчитися, якщо команди всередині неї

не набувають нових знань та навичок й не обмінюються новими ресурсами один з одним. Отже, команда – це основний осередок, який відповідає за організаційне навчання.

Команди отримують нові знання як із внутрішнього, так і із зовнішнього середовища. При цьому існує велика різниця між несвідомим, неконцентрованим навчанням та навчанням усвідомленим, цілеспрямованим та безпосередньо пов'язаним з досягненням командних цілей. Коли всі члени команди дотримуються моделі поведінки, яка стосується цілеспрямованого навчання, здатність команди щодо адаптації до зовнішнього середовища та ефективного функціонування в цьому середовищі підвищується.

Командний коучинг може стимулювати розумову активність та підвищувати мотивацію, але важливо виділити ті практичні вигоди, які він приносить.

Варто зазначити, що індивідуальний і командний коучинг впливають на зацікавлених осіб: на окремих членів команди, на команду загалом, на організацію та інші команди. Вони також впливають на процес (як команда та її члени виконують свою роботу) та результати (підсумки їх роботи). Тому на зміни, що відбуваються, необхідно подивитись як на збалансований процес (див. табл.3.2). Удосконалення процесу може мати міжособистісний, інформаційний (комунікативний) та технічний характер.

Таблиця 3.2

Оцінка командного коучингу [5]

Зацікавлені особи	Вдосконалення процесу	Приклади результатів
Індивід	Міжособистісні – підвищення впевненості. Інформаційні – поінформованість про запас знань у команді. Технічні – розвиток навичок роботи на комп'ютері.	Досягнення поставленої планки продажів/отримання річного бонусу. Вища індивідуальна продуктивність
Команда	Міжособистісні – зменшення кількості конфліктів. Інформаційні – більше ефективної комунікації між офісними працівниками та працівниками на виробництві. Технічні – встановлення нового програмного	Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Вища командна продуктивність. Нижчі витрати на підтримку якості.

	забезпечення.	
Підгрупа	Міжособистісні – зменшення кількості конфліктів з іншими підгрупами. Інформаційні – тісніші стосунки з іншими підгрупами. Технічні – менш проблематична передача контролю та обов’язків усередині команди	Вагоміший внесок у досягнення конкретних командних цілей
Організація	Міжособистісні – підвищення репутації команди. Інформаційні – покращена система звітності. Технічні – розробка систем та підходів, які можуть знайти ширше застосування у організації.	Позитивний вплив на фінансові показники. Здатність утримувати клієнтів
Інші команди	Міжособистісні – менше конфліктів між командами. Інформаційні – щільніший двосторонній потік знань/ефективних практик між командами. Технічні – менш проблематична передача контролю.	Нижчі витрати на підтримку якості.

Спочатку командний коучинг проводиться за участю зовнішнього коуча, а згодом команда повинна засвоїти та підтримувати процес коучингу за допомогою своїх внутрішніх ресурсів. Вона також повинна усвідомлювати, коли знову необхідно звернутися до коуча – перш за все для оцінки та розвитку навичок самостійного коучингу у світлі нових конкретних запитів команди.

Після того, як будуть закладені основи переходу від роботи із зовнішнім коучем до самостійного коучингу, команді важливо навчитися:

- збалансованій постановці цілей у сферах виконання виробничих завдань, навчання та формування конструктивних моделей поведінки;
- створенню достатніх можливостей для проведення навчального діалогу, формального та неформального;
- управлінню процесом навчання команди;
- розробці захисних механізмів, які не допускають, щоб зовнішні фактори порушили плани, пов’язані з навчанням.

Такі навички забезпечать самостійність команди, відповідальність за рішення, що забезпечить успішну реалізацію проектів компанії.

Після вивчення досвіду зарубіжних компаній та дослідження особливостей проведення змін в організації пропонується розпочати процес впровадження коучингових інструментів з коучингу керівників.

Але оскільки кожен працівник завжди є членом певної команди, далі виникає завдання згуртування і створення ефективних команд. У свою чергу команда, будучи основним елементом успіху компанії, має гнучкість і ресурси, які дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та нові потреби, і безпосередньо впливає на результат організації в цілому. Якщо отриманий результат є значним і надихаючим, це збільшує власну мотивацію керівника та дозволяє підтримувати високу ефективність й конкурентоспроможність роботи всієї системи загалом.

Виходячи з цих принципів, пропонуємо на підприємстві ПрАТ «ТерА» запланувати і провести наступні тренінги:

- 1) Рівень керівника – «Технологія досягнень та коучинг підвищення ефективності»;
- 2) Рівень менеджера-лідера – «Менеджер-лідер: як «включати» персонал на повну потужність»;
- 3) Рівень команди - «Ефективне управління командою: ключові фактори формування лояльності та залученості»;
- 4) Рівень організації – «Інноваційне лідерство та стратегія: як керувати змінами».

Система ідей, принципів, переконань і мотивації, які формують особисті досягнення керівника, здійснюють величезний вплив на його досягнення як менеджера-лідера, здатного за допомогою свого лідерського потенціалу та обраного стилю управління надихати та залучати до роботи підлеглих, а отже, створювати відданість і мотивацію задля досягнення стратегічних цілей компанії.

Висновки до 3 розділу

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації в ПрАТ «ТерА» за двома напрямками: удосконалення грошового матеріального стимулювання і негрошового стимулювання. Підсумовано, що заходи матеріального та морального стимулювання сприятимуть розвиткові інтересу працівників до своєї роботи, що в результаті, забезпечить підвищення якості виконуваних робіт та досягнення високої ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства загалом.

Встановлено, що запровадження практики коучингу на ПрАТ «ТерА» дозволить отримати безпосередню віддачу від вкладених у коучинг ресурсів у вигляді кількох цілком конкретних результатів: підвищення поточної продуктивності співробітників; вивільнення часу керівника для участі у стратегічному процесі; поява достойних кандидатів на керівні посади; посилення мотивації працівників; покращення організаційного клімату тощо. Отже, коучинг принесе користь як самій компанії, так і працівникам, які отримують підтримку власної ініціативи, усвідомлення можливостей подальшого розвитку, що сприятиме їхній мотивації у реалізації стратегічних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено, що передумовою ефективної діяльності підприємства є раціональна організація управління, а головним джерелом, двигуном та резервом будь-яких стратегічних змін в компанії, відповідно, є людські ресурси. Тому стратегічно важливим напрямком діяльності кожної організації є забезпечення їх ефективного використання та відтворення. Ключова роль при розгляді даного процесу належить управлінню персоналом та безпосередньо одній з його найважливіших функцій – мотивації.

Акцентовано, що люди – це основа кожного бізнесу, а від того, наскільки вони вмотивовані напряму залежить економічний результат діяльності компанії. В сучасних умовах управління людиною – це насамперед управління його мотивацією. Мотивація є складним процесом спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом внутрішньо особистісних та зовнішніх чинників.

Резюмовано, що мотивація – це внутрішній процес свідомого та самостійного вибору людиною тієї чи іншої поведінки з метою задоволення своїх потреб, що визначається сукупним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) спонукальних сил.

Досліджено досвід провідних американських компаній в побудові дієвих систем мотивації персоналу. Встановлено, що успіх американської моделі мотивації пояснюється орієнтацією на особистий успіх та забезпечення високого рівня життя працівника. Система мотивації американських компаній передбачає реалізацію таких інструментів мотивації як програма розподілу прибутку, погодинна зайнятість, матеріальна та нематеріальна мотивація.

Встановлено, що застосування технології коучингу, як інструменту мотивації та розвитку персоналу, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та результатах діяльності компанії загалом. Працівники стають набагато ініціативнішими та відповідальнішими, не чекаючи чи взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу ззовні. Крім того, коучинг допомагає компанії швидко реагувати на зміни високо турбулентного сучасного зовнішнього середовища.

Враховуючи, що можливості підприємства до мотивації персоналу визначає його фінансовий стан, в роботі було проведено системний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТерА» з метою виявлення потенціалу підприємства щодо підвищення ефективності його системи мотивації.

Встановлено, що ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуючим кондитерським підприємством, яке працює на ринку більше 70-ти років і виготовляє понад 150 найменувань продукції. Визначено, що основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент кондитерських виробів, використання традиційної класичної рецептури, якісних і натуральних інгредієнтів, відсутність у складі консервантів, відповідність продукції вимогам сертифікації щодо управління безпечністю харчових продуктів.

Виявлено, що негативним фактором, який протягом останніх років обмежує можливості досліджуваного підприємства у фінансуванні заходів, пов'язаних з мотивацією персоналу, є відсутність чистого прибутку. Через збитковість ПрАТ «ТерА», яка, як показав аналіз, набула системного характеру та негативно вплинула на структуру капіталу підприємства, відбувається вимивання обігового капіталу компанії та зниження ефективності управління грошовими потоками.

В роботі досліджено, що на підприємстві ПрАТ «ТерА» демотивація перевищує мотивацію, що говорить про переважання демотивуючих факторів та відносно низький рівень мотивації.

З метою удосконалення мотивації участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві ПрАТ «ТерА» провести серію тренінгів як для керівників та менеджерів середнього рівня, так і для усіх інших працівників.

Встановлено, що впровадження практики коучингу на ПрАТ «ТерА» принесе користь як самій компанії, так і працівникам, які отримають підтримку власної ініціативи, велику самостійність, усвідомлення можливостей подальшого розвитку, що є ключовими факторами для зростання мотивації персоналу. Підприємство, при цьому, отримає добре вмотивованих, ефективних і лояльних працівників, які готові реалізувати стратегічні плани компанії. Підсумовано, що коучинг дуже важливий у світі бізнесу, оскільки є одночасно

цілісним і адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, яке здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії.

Підсумовуючи, варто зазначити, що заходи матеріального та морального стимулювання праці персоналу сприяють розвитку інтересу до своєї роботи, формують у працівників відчуття власної корисності, що, у свою чергу, веде до підвищення якості виконуваних робіт. В результаті підвищується ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу і можливість формування і реалізації стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. URL: <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.%20%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%9C.,%20%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82%20%D0%9C.,%20%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%A4.,1997-704%20%D1%81%D1%82%D1%80.pdf>
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: АСТ. 2009. 478 с.
3. Наумова М., Розенбаум С. Термометр лояльності: як завоювати відданість персоналу. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/33720/15-Naumova.pdf?sequence=1>
4. Нежинська О., В. М. Тименко. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
5. International Coaching Federation URL: <https://coachingfederation.org/>
6. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 178-181.
7. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. Київ, 2017. С. 305–314.
8. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. №3. С. 21-23.
9. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

10. Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* № 4 (49), частина I, 2011. С. 101-104.
11. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений.* 2015. № 3 (18). С. 26–31.
12. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35826/2/GEB_2021v70n3_Dolgalova_O-Application_of_foreign_140-147.pdf
13. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління.* 2018. № 11. С. 102–118.
14. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов . 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
15. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. № 11. С. 233–237.
16. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, т. 1, 2010. 549 с.
17. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
18. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>.
19. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.
20. Козаченко Г. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>.

21. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020.
22. Кравченко В., Лисяна Н. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4758/1/C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%BC%D0%B8%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
23. Офіційний сайт ПрАТ «ТерА» URL: <http://tera.ua/>
24. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 160 с.
26. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.(8). С.209-213.
27. Вишнякова М. В. Как внедрить в компании систему КРІ. *Люди и лидерство. Управление персоналом*. 2012. № 2. С. 22-28.
28. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2011. С. 109-113.
29. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.
30. Варій М.Й. Психологія особистості: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 592 с.

31. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 135-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2016_1_16.
32. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 275 с.
33. Борецька Н. П. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf
34. Єлісеєва О. К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulyuvannya-v-sistemi-upravlinnya-personalom-pidpriemstv>.
35. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навч-довід. вид. К.: «ВД «Професіонал», 2007. 288с.
36. Брич В. Я. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiyini-pidhodi-v-upravlinni-personalom-pidpriemstv/viewer>.
37. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 752 с.
38. Кучумова І. В. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachennya-nematerialnih-stimuliv-u-pidvischenni-rivnya-motivatsiyi-personalu-pidpriemstva/viewer> .
39. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
40. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> .
41. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: “Академвидав”, 2003. 416 с.
42. Тяхтій М. П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулюванняч праці персоналу промислового підприємства. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/462062.pdf> .
43. Chandler S., Richardson S. (2008) 100 Ways to motivate others, revised edition, NJ, Canada, “Career Press”, 203 p.

44. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
45. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2000. 215 с.
46. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
47. Коваленко І.М., Коваленко М.П. Наука і мистецтво влади менеджера: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2016. 488 с.
48. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
49. Кравченко В.О. Кошелупов І. Ф. Соціально – економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств. Одеса: ОДЕУ, 2008.С. 124–131.
50. Шкрабак І. В. Систематизація зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання трудової діяльності. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematzatsiya-zarubizhnogo-dosvidu-motivatsiyi-ta-stimulyuvannya-trudovoyi-diyalnosti/viewer>
51. Денисенко А. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16848/1/PIONBUG_2020_P025-026.pdf.
52. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. пер. с англ. М. : Манн, иванов и Фербер, 2014. 512 с. URL: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii/upravleni_e_zhiznennym_ciklom_korporacii_read.pdf

ДОДАТКИ

Основні теорії мотивації

Теорії	Автор	Основний зміст
<i>Змістові теорії</i>		
Ієрархії потреб	Маслоу	Ієрархія потреб представлена як піраміда з п'яти рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреби у безпеці; 3) потреби у власності; 4) потреби у визнанні; 5) потреби у самовираженні. По піраміді можна рухатися лише знизу нагору, коли потреби вищого рівня з'являються лише після задоволення потреб рівнем нижче.
Набутих потреб	Мак Клеlland	Для людини характерними є три види потреб: в досягненні (успіху), в причетності, у владі. Згідно з теорією потреби розвиваються в результаті навчання і отримання життєвого досвіду
ERG	Альдерфер	Виділяється три групи основних потреб: існування, у зв'язках та зростанні. Потреби представлені в ієрархії, але рух за ними, на відміну від теорії Маслоу, можливий як зверху вниз, і знизу вгору.
Двох факторів	Герцберг	На робочому місці поряд з певними факторами, що викликають задоволення від роботи, у той же час існує окремий набір факторів, що викликає незадоволеність від роботи. В результаті експериментів автор дійшов висновку, що існує дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від роботи, що виконується: гігієнічні фактори - умови роботи та мотиватори - досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості для кар'єрного зростання.
<i>Процесні теорії</i>		
Справедливості	Адамс	Основну роль у виконанні роботи та одержанні задоволення відіграє ступінь справедливості (або несправедливості), яку відчують працівники у конкретній ситуації на своїй роботі. Працівники суб'єктивно співвідносять отриману винагороду із витраченими зусиллями та зіставляють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Психологічне напруження виникає тоді, коли людина стикається з несправедливістю з урахуванням власних суджень. При цьому його мотивація знижується, і він працює гірше.

Очікування	Врум	Теорія заснована на взаємозв'язках між зусиллями, які робить індивід, його рівнем виконання робочих завдань та бажаністю асоційованих з наполегливою працею результатів. Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород.
Модель Портера-Лоулера	Портер, Лоулер	Побудована на поєднанні елементів теорії очікувань та теорії справедливості. Модель включає чотири змінні: витрачені зусилля, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.
X, Y	Макгрегор	Працівників можна розділити на два типи: тип X і тип Y. Людьми типу X потрібно керувати методами заохочення та покарання, тим самим примушуючи їх до праці. Для людей типу Y важливо створювати відповідні умови, в яких буде виявлятися їхня самомотивація.
Z (партисипативного управління)	Оучі	Співробітник починає працювати краще, якщо має можливість брати участь у діяльності та управлінні організацією

Таблиця А.2

Трактування поняття «коучинг»

Трактування	
«Коучинг – це безперервна співпраця, яка допомагає клієнтам досягати реальних результатів у своєму особистому та професійному житті. В процесі коучингу клієнти поглиблюють свої знання, підвищують свою ефективність та покращують якість життя»	Міжнародна федерація коучингу http://www.erickson.ru/what-is-coaching.htm
«Коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу»	Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу (ICF)
«Коучинг перетворився зараз на інтегративну технологію успіху. Це більше, ніж пара принципів та методів. Це налагоджена індустрія створення сотень спеціалізованих навичок, принципів, концепцій, дій та мудрості»	Т.Дж.Леонард
«Коучинг - один із видів індивідуального тренерства, спрямований на розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності»	Т. Голві

«Коучинг, що використовує потужні методи та різноманітні підходи, поєднуючи орієнтацію на довгострокову результативність та високу якість соціального клімату, сприяє визнанню та подальшому розвитку талантів співробітників»	Е.Стак
«Коучинг змінює картину світу клієнта та виявляє систему його справжніх цінностей, дозволяє побачити, відчувати нові підходи та можливості, розкрити свій потенціал та навести лад у багатьох сферах життя. Персональний коучинг - керівник дає потужний імпульс розвитку не тільки його самого, але й бізнесу загалом, допомагає визначенню цілей та напрямів розвитку, виробленню стратегій та реалізації планів, освоєнню нового комунікативного та поведінкового репертуару»	М. Мелія
«Коучинг – це система, що складається з інструментів, навичок та умінь, спрямованих на розвиток людей»	О. Самольянов
«Коучинг – це мистецтво, яке сприяє підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини»	М. Дауні
«Бізнес-коучинг – це партнерство між коучем та коучи, метою якого є підвищення результативності останнього за рахунок досягнення позитивних змін у його діяльності на робочому місці та в мотивації	С. Шекшня
«Коучинг – це процес, що сприяє реалізації навчання та розвитку та, отже, удосконаленню компетентності й професійних навичок учня. Для досягнення успіху коучу необхідно знати і розуміти як процес коучингу, так і всю різноманітність стилів, навичок та технік, відповідних контексту, в якому застосовується процес коучингу»	Парслоу Є.

АНКЕТА

Ця анкета призначена для дослідження впливу змісту роботи на мотивування людини.

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ:

1) Стать:

- чоловік
- жінка

2) Вік:

- менше 25 років
- 25-40 років
- 40-55 років
- 55 і більше

3) Освіта:

- науковий ступінь
- друга вища
- вища
- незакінчена вища
- середнє спеціальне
- середнє
- нижче середнього

4) До якої категорії респондентів ви відносите себе:

- Керівник
- спеціаліст
- виконавець

Усі наступні 20 питань оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 7, зверніть увагу, що крайні значення (1 та 7) та середнє значення (4) даної шкали.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

1. Яка ступінь Вашої самостійності при виконанні роботи, тобто наскільки Ви самі вирішуєте що, як, де і з ким робити, виконуючи свою роботу?

2. Наскільки «цілісна» Ваша робота, тобто чи є вона малою частиною більшої роботи, яка починається або закінчується кимось іншим?

3. Наскільки різноманітною є Ваша робота, тобто наскільки робота вимагає від Вас різноманітних знань і вмінь для виконання різних операцій і завдань?

4. Наскільки значною і важливою є Ваша робота в цілому, тобто чи впливають результати Вашої роботи на життя чи добробут інших?

5. Наскільки сама робота забезпечує вас інформацією про те, як успішно Ви її виконуєте, незалежно від інформації, яка отримується від колег чи керівника?

6. Який ступінь новизни Вашої роботи, тобто можливість виникнення нових та оновлення старих ситуацій, проблем, завдань у вашій роботі?

7. Якою є невизначеність Вашої роботи, тобто доступність необхідної інформації, розуміння того, що, як, де і з ким робити?

8. Ступінь конфліктності вашої роботи, тобто. наскільки ваша робота пов'язана з потраплянням у конфліктні ситуації в процесі її виконання?

9. Наскільки складна Ваша робота, тобто наскільки глибокі знання та вміння необхідні для виконання Вашої роботи?

10. Який ступінь несподіванки у Вашій роботі, тобто раптовість виникнення подій, ситуацій та проблем, що потребують свого вирішення?

11. Прийнятність мети у роботі, тобто, наскільки цілі у роботі відповідають Вашим особистим цілям та сприймаються як свої власні?

12. Поліпшення самого процесу роботи, тобто. наскільки Ви, виконуючи свою роботу, намагаєтесь покращити сам процес її виконання?

13. Навчання в процесі роботи, наскільки виконання самої роботи дає Вам нові знання, навички та вміння, а також збагачує Ваш особистий досвід?

14. Отримання задоволення від роботи, тобто якою мірою високі результати Вашої роботи призводять до почуття задоволення роботою?

15. Досягнення мети та спонукання до дії, тобто наскільки досягнення мети в роботі призводить до постановки нової мети та необхідності нових дій?

16. Наскільки Ви контролюєте і володієте початком своєї роботи, тобто знаєте і можете адекватно впливати на появу та починання роботи?

АНКЕТА

Ця анкета призначена для дослідження задоволеності співробітників різними аспектами своєї роботи.

Оцініть кожне запитання за шкалою від 1 до 10. Вказані крайні значення шкали.

1. Наскільки займана посада дає можливість професійного та/або посадового зростання?

1 - Займана мною посада не дає жодних можливостей для професійного та/або посадового зростання

10 - Займана мною посада дає всі можливості для професійного та/або посадового зростання

2. Наскільки Ваша робота та умови роботи дозволяють досягати поставлених цілей та ставити нові цілі?

1 – Моя робота та умови роботи не дозволяють досягати поставлених цілей

10 – Моя робота та умови роботи дозволяють досягати всі поставлені цілі

3. Який ступінь Вашої самостійності та відповідальності за ту роботу, яку Ви виконуєте?

1 – У мене зовсім мало самостійності і я не несу відповідальності за свою роботу

10 – Я несу повну відповідальність за свою роботу і самостійно приймаю рішення щодо всіх своїх дій, що стосуються роботи

4. Як Ви оцінюєте можливість успіху та визнання Ваших заслуг в умовах своєї роботи?

1 – Я не отримую зворотний зв'язок від керівника та колег і не маю можливості зробити свій особистий внесок у роботу

10 – Я не тільки маю можливість зробити свій особистий внесок у роботу, але й постійно отримую позитивний зворотний зв'язок та визнання від керівника та колег за успішні результати своєї роботи

5. Оцініть можливість Вашої особистої самореалізації в рамках роботи, що виконується.

1 – Я не маю можливості особистої самореалізації

10 – Я маю широкі можливості для особистої самореалізації, навчання та вдосконалення

6. Наскільки Вам цікава виконувана Вами робота?

1 – Зовсім нецікава

10 – Дуже цікава

7. Наскільки ви задоволені стилем керівництва вашого безпосереднього керівника?

1 – Дуже незадоволений

10 – Дуже задоволений

8. Наскільки Ви задоволені стосунками у колективі, де Ви працюєте?

1 – Дуже незадоволений

10 – Дуже задоволений

Основні етапи кар'єри

№ з/п	Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації
1	2	3	4	5
1	Початковий	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір виду діяльності	Безпека, соціальне визнання
2	Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навиків	Соціальне визнання, незалежність
3	Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
4	Завершальний	Після 60	Підготовка до виходу на пенсію, навчання і пошук нових видів діяльності	Утримання соціального визнання
5	Пенсійний	Після 65	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Показники, які підвищують КТУ робітників

Назва показника	Коефіцієнт підвищення (+)
1. Ініціативність в роботі	0,3
2. Навчання персоналу (наставництво)	0,2
3. Суміщення професій	0,3
4. Перевиконання планових завдань	0,2
5. Дотримання трудової дисципліни	0,1
6. Робота без лікарняних листків	0,1
7. Оголошення подяки	0,1
8. Надходження пропозицій від робітника щодо покращення процесу виробництва продукції	0,2
9. Відсутність браку	0,2

Таблиця Д.2

Показники, які знижують КТУ робітників

Назва показника	Коефіцієнт зниження (-)
1. Порушення трудової дисципліни	0,1
2. Порушення правил техніки безпеки	0,3
3. Незадовільне утримання робочого місця	0,2
4. Низька якість роботи	0,3
5. Простої в роботі з вини робітника	0,5
6. Невиконання запланованих завдань	0,5
7. Отримання зауваження, догани	0,1 0,3
8. Псування майна організації втрата майна	0,1 0,3

Таблиця Д.3

Показники, що підвищують КТУ керівників, спеціалістів та службовців

Назва показника	Коефіцієнт підвищення (+) за кожен випадок
1. Перевиконання отриманих завдань	0,2
2. Прояв ініціативи і творчої активності в роботі	0,3
3. Суміщення професій	0,3
4. Понаднормова робота	0,2
5. Вчасне представлення відповідної звітності	0,1
6. Відсутність зауважень з боку контролюючих органів	0,1
7. Розробка рекомендацій щодо покращення діяльності підприємства	0,3

Таблиця Д.4

Показники, що знижують КТУ керівників, спеціалістів та службовців

Назва показника	Коефіцієнт зниження (-) за кожен випадок
1. Невиконання запланованих завдань	0,5
2. Низька якість виконання службових обов'язків	0,3
3. Порушення правил техніки безпеки	0,3
4. Невчасне надання відповідної документації	0,1
5. Невчасне виконання розпоряджень керівників	0,1
6. Отримання зауваження, догани	0,1 0,3