

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО–ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент соціальної сфери

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання:

заочна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Програми підвищення задоволеністю працею»

здобувача

Храновська Тетяна Станіславівна

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: Білик Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук,
доцент

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2024

*Бланк індивідуального завдання на виконання
кваліфікаційної бакалаврської роботи*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Т.Г. Кицак

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти__ Храновській Тетяні Станіславівни

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) _____

очної (денної), заочної, дистанційної

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «_____ Програми підвищення задоволеності працею _____»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи дослідження програм підвищення задоволеності. (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект». (назва розділу)
Розділ 3	Розробка та впровадження програми підвищення задоволеності працею на підприємстві. (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Програми підвищення задоволеності працею на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».
Предмет дослідження:	Теоретичні та методичні аспекти розробки та впровадження програм підвищення задоволеності працею.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробити та впровадити програму підвищення задоволеності працею на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» на основі дослідження теоретичних та методичних аспектів мотивації та стимулювання працівників.

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

У розділі 1	Вивчити поняття "задоволеність працею" та його сутність, проаналізувати фактори, що впливають на задоволеність працею та розглянути теоретичні підходи до розробки програм підвищення задоволеності працею.
У розділі 2	Провести аналіз існуючих програм мотивації та стимулювання на промислових підприємствах, визначити їх сильні та слабкі сторони, вивчити особливості мотивації та стимулювання працівників на ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».
У розділі 3	Розробити програму підвищення задоволеності працею на основі результатів дослідження.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Рябоконт І.О.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**

«____» _____ 20__ р.
Іванова М.І.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Реферат

ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ

Робота складається з 3 розділів, в першому та другому розділі по 3 підпункти та 2 підпункти в третьому. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми підвищення задоволеності працею, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 84 аркуша, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць, 8 рисунків та 4 формули. Під час написання використано 35 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації програм підвищення задоволеності працею на підприємствах. **Предметом** дослідження є теоретичні та методичні аспекти удосконалення програм підвищення задоволеності працею на ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування комплексної програми підвищення задоволеності працею в ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» на основі аналізу кращих практик та з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Завдання роботи дослідити наукову сторону питання;

- вивчити теоретичні аспекти задоволеності працею, мотивації та продуктивності праці;
- вивчити особливості мотивації та стимулювання працівників на ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»;
- запропонувати комплекс рекомендацій задля підвищення задоволеності працею на основі результатів дослідження.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналіз наукової літератури та нормативних документів, анкетування та опитування персоналу, вивчення передового досвіду, інтерв'ю з керівниками та фахівцями підприємства, метод експертних оцінок, а також математико-статистичні методи.

Практичне значення дослідження полягає розроблені рекомендацій щодо вдосконалення програм підвищення задоволеності працею, що можуть бути використані підприємствами для підвищення мотивації та лояльності працівників, а також для покращення загального психологічного клімату в колективі, на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні методики оцінки ефективності програм підвищення задоволеності працею та у розробці комплексного підходу до формування та реалізації програм підвищення задоволеності працею.

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: задоволеність працею, мотивація, лояльність, психологічний клімат, програми підвищення задоволеності працею.

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Храновської Тетяни Станіславівни
на тему **Програми підвищення задоволеністю працею**

1. **Актуальність теми:** зумовлена необхідністю підвищення задоволеністю персоналу працею. В сучасних умовах постає необхідність використання ефективних програм підвищення задоволеністю працею, оскільки задоволені процесом трудової діяльності та вмотивовані працівники не лише підвищують свою ефективність праці, але й позитивно впливають на імідж компанії, зменшення плинності кадрів та створюють сприятливу атмосферу для розвитку бізнесу.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** грунтовний критичний аналіз теоретико-методичних підходів до програм задоволеності працею, наявність власних визначень, практична цінність запропонованих рекомендацій.
3. **Наявність самостійних розробок автора:** запропоновані рекомендації щодо удосконалення програм підвищення задоволеністю працею є авторськими розробками здобувача.
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Обґрунтовані автором кваліфікаційної бакалаврської роботи практичні рекомендації сприятимуть підвищенню задоволеності працею працівників ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».
5. **Наявність недоліків:** Не розглянуто економічну ефективність альтернативних варіантів (напрямів) удосконалення оцінювання кандидатів на вакантні посади на досліджуваному підприємстві, на противагу тим, що розглянуті в роботі.
6. **Загальна оцінка** кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (54 бали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки

та управління персоналом,

Білик О.М.

“ ” 2024р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

(прізвище та ініціали)

на тему: «Програми підвищення задоволеністю працею»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Актуальність теми не викликає сумнівів, оскільки в сучасних умовах ринку праці, де талановиті фахівці є цінним ресурсом, актуальність програм підвищення задоволеності працею стає особливо гострою. Ці програми не лише сприяють покращенню морального духу та мотивації працівників, але й мають значний вплив на конкурентоспроможність компанії та її привабливість як роботодавця.

Якість проведеного дослідження: Дослідження відзначається високою якістю, оскільки автор докладно вивчив теоретичні аспекти програм підвищення задоволеності працею, провівши аналіз значної кількості наукових джерел. У роботі використано різноманітні методи, включаючи літературний аналіз та опитування працівників, що дозволило отримати повну картину досліджуваної проблеми. Результати представлені систематично, а висновки мають чітке обґрунтування.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Теоретичні аспекти програм та методів для підвищення задоволеності працею були глибоко проаналізовані, різноманітні методи дослідження використано, структура роботи є чіткою, а матеріал викладено логічно. Рекомендації є практично орієнтованими.

Зауваження: Бажано було б включити більше конкретних прикладів з реального життя, що ілюстрували б обговорювані концепції та методи. Також, варто було більш детально розглянути вплив цифрових технологій та соціальних медіа на програми підвищення задоволеності працею, можливо, шляхом аналізу актуальних кейсів або проведення додаткового дослідження в цьому напрямку.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Висновки та рекомендації, які висунуті в роботі, мають велике практичне значення, оскільки вони можуть бути використані компанією для розробки ефективних стратегій з підвищення задоволеності працівників на підприємстві. У роботі пропонуються конкретні заходи, спрямовані на покращення внутрішньої комунікації в компанії, підвищення рівня залученості працівників та

використання сучасних методів для позиціонування компанії як привабливого роботодавця.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ	13
1.1 Поняття задоволеності працею та фактори, що на неї впливають	13
1.2 Класифікація програм підвищення задоволеності працею	25
1.3 Методичні основи оцінювання рівня задоволеності працею на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ЗАВОД АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ»	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2 Аналіз мотиваційної системи і стимулювання працівників на підприємстві	47
2.3 Оцінювання рівня задоволеності працею на підприємстві	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	64
3.1 Рекомендації щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві ТЗОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»	64
3.2 Соціально-економічна ефективність впровадження рекомендацій щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві ТЗОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».....	72
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та жорсткої конкуренції підвищення задоволеності працею стає одним із ключових факторів успішного функціонування будь-якого підприємства. Задоволені та мотивовані працівники не лише підвищують свою продуктивність праці, але й позитивно впливають на імідж компанії, зменшують плинність кадрів та створюють сприятливу атмосферу для розвитку бізнесу.

Актуальність дослідження цієї теми зумовлена такими факторами як зростанням потреб працівників, оскільки сучасні працівники прагнуть не лише до матеріального забезпечення, але й до самореалізації, розвитку та визнання в трудовому колективі; впливом на результативність, адже дослідження свідчать про прямий зв'язок між рівнем задоволеності працею та економічними показниками підприємства; а також необхідністю адаптації до змін, оскільки у міру розвитку технологій та трансформації ринкових умов підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої програми мотивації та стимулювання праці.

Забезпечення стрімкого технологічного поступу, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності продукції неможливе без дієвого реформування мотиваційних систем на підприємствах. Ця проблематика перебуває в осерді наукових розвідок економістів та широко висвітлюється у фаховій літературі. Сутнісні аспекти реформування знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Р. Фадхе, Колот А., Куриляк В., Мазур В., Климчук А., Гітіс Т. та Гітіс В., Діденко Д., Прохорова Є., Соболева Т., Батенко Л., Васильєва Я., Жуліна Є., Гутьєррес-Банегас А., Даниленко А.

Однак, аналіз публікацій та практичний досвід засвідчують, що конкретні механізми впровадження мотиваційних систем на підприємствах потребують ґрунтовнішого висвітлення. Недостатня увага приділяється реалізації принципу справедливої винагороди за працю, а також розробці

ефективних систем мотивації персоналу з урахуванням психологічних чинників.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі дослідження теоретичних та методичних аспектів мотивації та стимулювання працівників, обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення програми підвищення задоволеності працею в ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Дослідити поняття "задоволеність працею" та його сутність, проаналізувати фактори, що впливають на задоволеність працею та розглянути теоретичні підходи до розробки програм підвищення задоволеності працею.

2. Провести аналіз існуючих програм мотивації та стимулювання на підприємстві, визначити їх сильні та слабкі сторони, проаналізувати особливості мотивації та стимулювання працівників на ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

3. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення задоволеності працею в ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» на основі результатів проведеного дослідження.

Об'єктом дослідження є програми підвищення задоволеності працею на підприємстві

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти підвищення задоволеності працею в ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: аналіз наукової літератури та нормативних документів, анкетування та опитування персоналу, вивчення передового досвіду, інтерв'ю з керівниками та фахівцями підприємства, метод експертних оцінок, а також математико-статистичні методи.

Практичне значення дослідження полягає розроблені рекомендацій щодо вдосконалення програм підвищення задоволеності працею, що можуть

бути використані підприємствами для підвищення мотивації та лояльності працівників, а також для покращення загального психологічного клімату в колективі, на прикладі ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вдосконаленні методики оцінки ефективності програм підвищення задоволеності працею та у розробці комплексного підходу до формування та реалізації програм підвищення задоволеності працею.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ

1.1 Поняття задоволеності працею та фактори, що на неї впливають

Задоволеність працею, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для підприємств у тому значенні, що задоволений персонал – це запорука успіху компанії.

Праця – це цілеспрямована діяльність людини, в процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб. Праця являє собою одну з базових умов життя людини і суспільства. Саме трудова діяльність покладена в основу будь-яких суспільних відносин і суттєво впливає на відносини і взаємодії людей. До того ж вона має велике значення у процесі формування особистості [37, с. 2].

Виходячи з цього, задоволеність роботою – це почуття задоволення, яке людина отримує від своєї роботи. Це те, наскільки людина насолоджується своєю роботою, завданнями, які вона виконує, середовищем, в якому вона працює, а також почуттям виконаного обов'язку або цінності, яке вона отримує від того, що є частиною своєї організації.

Підвищене відчуття задоволеності роботою призводить до покращення продуктивності, морального духу та добробуту. Це сприяє лояльності, креативності та залученості працівників, зменшенню плинності кадрів та прогулів. Це сприяє успіху компанії завдяки залученню найкращих талантів, створенню позитивної атмосфери та забезпеченню якісного обслуговування клієнтів.

У галузях, де безпека має вирішальне значення, таких як нафтогазова промисловість, відновлювані джерела енергії та виробництво, задоволеність роботою є життєво важливим фактором. Це значною мірою впливає на те,

наскільки добре працівники зосереджені на правилах безпеки та дотримуються їх. Задоволені працівники приділяють більше уваги дрібницям, працюють обережно і дотримуються високих стандартів безпеки, що знижує ймовірність нещасних випадків і створює безпечне робоче місце [15, с. 3].

Отже, на сучасному робочому місці рівень задоволеності роботою – це єдине, що допомагає людям вирішити, чи хочуть вони шукати іншу роботу, чи залишатися на своєму місці. Серед факторів, що впливають на задоволеність роботою, є, зокрема, відносини на робочому місці, можливості кар'єрного зростання та автономія.

За даними «Statista» [12], 16% працівників, які звільнилися, зробили це через незадоволеність роботою. Це є серйозною проблемою для бізнесу, особливо з огляду на те, що вартість заміни працівника становить до 33% його зарплати. Працівники прагнуть працювати в робочому середовищі, де їх цінують і поважають, а не там, де їм постійно доводиться доводити свою цінність.

З огляду на це, сприяння задоволеності працівників **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** шляхом покращення загального досвіду роботи має стати пріоритетом у майбутньому. Задоволені працівники є більш мотивованими, продуктивними та залученими.

Якщо достатня кількість працівників задоволена, покращується моральний дух і культура всієї організації. Тому для HR-лідера/керівника відділу дуже важливо серйозно ставитися до задоволеності співробітників [11].

Лопушняк Г. наголошує на тому, що коли темпи технологічних змін зростають по експоненті, а інновації прискорюють хід еволюції бізнес-простору, для керівника-лідера актуалізуються такі якості як:

– особистісна цілісність – постановка цілей підприємства (організації, компанії) та визначення базових засад діяльності в поєднанні з демонструванням їх на власному прикладі у процесі взаємодії з персоналом;

- безкомпромісна зорієнтованість на цінності – підпорядкованість дій місії підприємства (організації, компанії) та особистим цінностям;
- багатогранність мислення – глибоке знання галузі та трендів, які стануть рушіями майбутнього; позиціонування підприємства (організації, компанії) як конкурента; розуміння фірм, індустрії, найефективніших підходів, котрі використовуються в інших сферах;
- інтелектуальна багатоплановість – володіння широким діапазоном знань, постійне освоєння нового, активне спілкування у професійній мережі; – схильність до рефлексій – прагнення отримувати зворотний зв'язок, осмислення ланцюга потенційних наслідків для бізнесу, які може спричинити діяльність керівника, оцінка ймовірної реакції партнерів, клієнтів і конкурентів;
- здатність надихати послідовників – вміння застосовувати управлінський інструментарій, що забезпечує високий рівень задоволеності роботою, і передусім – керування інтересами підприємства (організації, компанії), а не власними зисками;
- вміння співпрацювати – ініціювання в генеруванні та врахування думок і ідей від керівництва різних рівнів, підрозділів та клієнтів з метою формування середовища продуктивної взаємодії.

Демографічна стратифікація українського суспільства вимагає від керівників підприємства (організації, компанії) толерантного ставлення у залученні до співпраці представників різних поколінь, максимальне врахування мотиваційних настанов працівників різних вікових груп, реалізацію кадрових процесів на засадах попередження ейджизму [31, с. 144-145].

В ході інтерв'ю, Рохан Фадке, який займає посаду керівника відділу управління об'єктами та нерухомості в компанії SKF в Індії, висловив свої думки стосовно детермінант задоволеності працівників на робочому місці. За його словами, задоволеність роботою є мультифакторіальним явищем, яке не обумовлене єдиним аспектом, але є результатом взаємодії багатьох факторів.

Зокрема, Фадке підкреслив, що критичним компонентом є відповідність між виконуваними завданнями та особистісними характеристиками працівника, такими як його навички, інтереси та ціннісні орієнтації. Така відповідність сприяє відчуттю задоволення та реалізації в роботі.

Другим важливим аспектом є робоче середовище, яке включає в себе культуру в організації, стиль керівництва та взаємини з колегами. Ефективне управлінське середовище та позитивні міжособистісні взаємодії зіграють вирішальну роль у формуванні загальної задоволеності працівників.

Нарешті, можливості для професійного зростання та кар'єрного просування також важливі для задоволеності роботою. Ясність кар'єрних траєкторій та можливості для навчання та розвитку є критичними для забезпечення того, що працівники відчують їхню роботу як засіб до професійного розвитку та особистісної реалізації.

Таким чином, задоволеність роботою у комплексному підході може бути розглянута як результат оптимальної взаємодії між індивідуальними здібностями, організаційним контекстом та професійними можливостями, що в цілому сприяє високій мотивації та продуктивності працівників [11].

Є.Г. Жуліна та Н.А. Іванова описують "задоволеність працею" як стан, де очікування працівника щодо змісту, характеру та умов роботи відповідають його сприйняттю можливостей їх реалізації.

Простіше кажучи, це те, наскільки людина або група людей задоволені своєю роботою. Задоволеність працею є ключовим показником того, як добре працівник адаптується до роботи в конкретній компанії чи організації.

У соціології праці розрізняють два типи задоволеності: загальну та часткову.

Загальна задоволеність працею описує загальне враження людини від роботи.

Часткова задоволеність працею фокусується на окремих аспектах роботи, таких як зарплата, умови праці, стосунки з колегами тощо.

Іншими словами, загальна задоволеність працею показує, наскільки людина задоволена роботою в цілому, а часткова - наскільки вона задоволена певними її аспектами. [25], а Н. П. Дончевська дає таке визначення: «задоволення працею – це співвідношення певних запитів працівника щодо змісту, умов, оплати праці з наявними умовами на підприємстві. Тобто це суб'єктивна оцінка працівником своїх запитів щодо умов на підприємстві, в яких він виконує професійні обов'язки» [24, с. 112].

Також у таблиці 1.1 наведено дефініції поняття «задоволеність працею» за думкою зарубіжних вчених.

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «задоволеність працею»

Автор	Визначення задоволеності працею
Беккерман та Ілмакуннас (2012)	Важливий атрибут ринку праці, що є корисним резюме-показником корисності на роботі, а також вузьким показником добробуту, пов'язаного з роботою.
Локке (1976)	Позитивний і приємний стан, результат індивідуальної оцінки роботи або досвіду роботи.
Меріда-Лопес та ін. (2019)	Представлення оціночного стану, який виражає задоволеність роботою, яку виконує людина, а також позитивні почуття щодо неї.
Піхлер та Уоллес (2009)	Результат ряду сприйманих характеристик роботи, які включають внутрішні та зовнішні винагороди.
Вайс (2002)	Позитивна або негативна оціночна думка, яку людина формує про роботу або робочу ситуацію.

Джерело: складено автором за допомогою [3].

Отже, задоволеність працею – це комплексне суб'єктивне сприйняття та оцінка працівником різних аспектів своєї трудової діяльності, включаючи зміст і характер роботи, робоче середовище, умови праці, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, винагороду та інші фактори. Це стан збалансованості між вимогами, очікуваннями та цінностями працівника щодо роботи та реальними можливостями їх реалізації на робочому місці. Задоволеність працею відображає ступінь позитивного ставлення людини до своєї професійної діяльності та є важливим показником адаптації та реалізації працівника в трудовому колективі.

Маємо право вважати, що таке авторське визначення підкреслює багатоаспектність задоволеності працею, її суб'єктивний характер, залежність

від збалансування потреб працівника та умов роботи, а також важливість для ефективної трудової діяльності людини.

На основі моделі Рохана Фадке можна визначити 10 основних факторів, що впливають на задоволеність працею у рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні фактори задоволеності працею за моделлю Рохана Фадке [11].

Починаючи з *балансу між роботою та особистим життям*, варто відзначити, що сучасні глобальні події, зокрема пандемія та військові конфлікти, спричинили значні зміни у традиційних робочих практиках, акцентуючи на непередбачуваності сучасного світу. Історично встановлені норми, такі як строга восьмигодинна робоча зміна та регулярні щорічні відпустки, виявилися неадаптованими до раптових зовнішніх шоків. Розмиття границь між робочим та особистим життям та нереалістичні очікування можуть призвести до перевантаження та емоційного вигорання працівників, що часто викликає незадоволеність і, як наслідок, підвищує рівень флуктуації персоналу.

Організації, що дотримуються інфлексивних робочих правил, стикаються зі складнощами у привабленні та утриманні талановитих працівників, оскільки потенційні кандидати все частіше віддають перевагу роботодавцям, які пропонують гнучкі, віддалені чи гібридні моделі роботи.

Важливість розробки та імплементації гнучких робочих графіків, неповного робочого дня та адаптивної політики відпусток стає все більш очевидною для забезпечення задоволеності працівників та їхнього добробуту.

Рохан Ф., керівник відділу управління об'єктами та нерухомості, підкреслює важливість врахування компенсацій та пільг, включно із справедливою заробітною платою, медичним обслуговуванням та іншими привілеями, як факторів, що впливають на загальну задоволеність працівників. Він також зазначає, що значення має баланс між роботою та особистим життям, оскільки працівники високо цінують організації, які сприяють особистій відповідальності.

Наступним фактором є *здоров'я та безпека*. Ефективне забезпечення охорони здоров'я та безпеки на робочому місці є критично важливим аспектом управління персоналом, що суттєво впливає на задоволеність працівників і їх продуктивність. Нижче наведено декілька стратегічних підходів, які можуть бути застосовані для покращення умов праці та здоров'я співробітників [1]:

- Вибір постачальника медичних послуг, орієнтованого на покращення результатів у сфері охорони здоров'я. Основною метою є співпраця з медичними установами та фахівцями, що демонструють високий рівень успіху в лікуванні та підтримці здоров'я, при цьому акцент робиться на застосуванні передових методик і технологій у сфері медицини. Зосередьтеся на профілактиці, а не на лікуванні, щоб переконатися, що працівники завжди здорові.
- Пріоритетність профілактики над лікуванням: Цей підхід передбачає зосередження на заходах з профілактики захворювань та зміцнення здоров'я, які допомагають уникнути медичного втручання через хвороби. Це може включати регулярні медичні огляди, вакцинацію, освітні програми з підвищення обізнаності про здоровий спосіб життя, та заходи зі зниження стресу.
- Вибір надійних постачальників медичних послуг, які зацікавлені в довгостроковому здоров'ї клієнтів: Партнерство з організаціями, які не лише

виконують стандартні вимоги, а й прагнуть перевершити їх, гарантуючи високий рівень задоволення та добробуту працівників. Важливо, щоб такі організації діяли з автентичним бажанням покращувати життя своїх клієнтів.

Заходи, спрямовані на поліпшення охорони здоров'я та безпеки працівників, виявляються не лише в покращенні фізичного стану персоналу, але й у підвищенні їхнього загального задоволення роботою та лояльності до організації. Такий підхід формує основу стійкого та продуктивного робочого середовища.

Цінності компанії, як важливий фактор задоволеності працею, значає, що особисті цінності працівника грають значущу роль у виборі робочого місця. Так, наприклад, вегетаріанець мало ймовірно зацікавиться вакансією в м'ясному магазині, оскільки його особисті переконання не кореспондують із корпоративними цінностями такої компанії. Водночас, згідно з дослідженнями, якщо існує високий рівень відповідності між цінностями працівника та організаційними цінностями, то працівник з більшою ймовірністю відчуватиме задоволеність своєю роботою [117]. Така відповідність сприяє підвищенню мотивації та залученості на робочому місці.

Незважаючи на постійну і наполегливу працю, багато працівників стикаються з проблемою недооцінки їхнього вкладу, що може здатися очевидним їм самим, що підводить нас до наступного фактору— *визнання*. Така ситуація має деморалізуючий ефект, особливо коли працівники регулярно стикаються з одноманітністю робочих завдань, без визнання їхніх досягнень або позитивних коментарів щодо виконання роботи. З часом це може призвести до зниження мотивації і навіть до відходу з роботи.

Просте висловлювання вдячності, таке як "Молодець!" від колег або керівника, може трансформувати звичайний робочий день в день, наповнений повагою і відчуттям цінності. Визнання внеску співробітників здатне значно підвищити ефективність їх роботи, оскільки вдячність сприяє мотивації. Відповідно, рівень задоволеності роботою є вищим, коли внесок працівників належно цінується.

Рохан Ф. підкреслює, що "визнання і вдячність за внесок в роботу не лише збільшують задоволеність роботою, але й сприяють формуванню відчуття приналежності до колективу та підтвердженню цінності індивідуальних зусиль працівників" [11].

Наступний фактор, який варто розглянути – *відносини з керівниками*. Ефективність менеджерів може бути значно підвищена завдяки наявності певних керівничих якостей, які сприяють підвищенню продуктивності працівників та команд загалом. Ключовим аспектом є трансформація традиційного підходу керування, коли керівник виконує роль моделі для наслідування, замість директивного вказівання підлеглим їх обов'язків. Визнання індивідуальних сильних та слабких сторін кожного працівника, а також індивідуалізований підхід, дозволяють використовувати потенціал робочої сили максимально ефективно, що, в свою чергу, забезпечує стабільний високий рівень морального духу та мотивації серед працівників.

Крім того, ефективні менеджери регулярно висловлюють похвалу та визнання досягнень і зусиль своїх підлеглих, що сприяє підтриманню високого рівня командного духу. Такий підхід значно знижує кількість скарг, оскільки працівники відчують, що їхні проблеми можуть бути вільно обговорені і вирішені, що забезпечує їх задоволеність роботою та зменшує можливість виникнення незадоволеності на робочому місці.

Заробітна плата є значущим чинником, що впливає на рівень задоволеності працівників своєю роботою. Грошова винагорода не тільки дозволяє задовольнити базові життєві потреби, але також відіграє ключову роль у забезпеченні потреб вищих рівнів, згідно з ієрархією потреб Абрахама Маслоу. Система оплати праці слугує індикатором того, як керівництво цінує внесок працівника у діяльність організації, визнаючи та винагороджуючи значущість його роботи для компанії.

Несправедлива компенсація, яка не відповідає галузевим стандартам, може спричинити почуття незадоволення серед працівників, що, в свою чергу, негативно позначається на їхній продуктивності та загальній задоволеності

роботою. Це може призвести до підвищення флуктуації кадрів, оскільки працівники можуть шукати інші можливості, де вони будуть оцінені адекватно своїм професійним навичкам та внеску в організацію.

Враховуючи, що працівники проводять значну частину свого часу на роботі, забезпечення комфортабельного робочого середовища є критично важливим для їхнього загального розвитку, що вказує на *умови праці*, як на значущий фактор задоволеності працею на підприємстві. Створення умов з належними робочими місцями, адекватною вентиляцією, достатнім освітленням та достатньою робочою площею сприяє не тільки легкості виконання робочих обов'язків, але й підтримує фізичне здоров'я та безпеку працівників [16], забезпечуючи відповідність їхніх особистих потреб і комфорту. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню якості робочої діяльності та загального рівня задоволеності роботою.

Рохан Ф. наголошує на важливості стабільного робочого середовища: "Стабільне робоче середовище в поєднанні з достатніми гарантіями зайнятості надає працівникам відчуття впевненості та впевненості у своєму кар'єрному виборі". Це висловлювання підкреслює, як безпека та комфорт на робочому місці можуть впливати на професійне сприйняття та кар'єрні рішення працівників.

Сучасні робочі ролі вимагають адаптивного підходу, який відходить від шаблонних методів управління і враховує унікальний вклад кожного працівника, що зумовлює, що *унікальні стилі в роботі* – є важливим фактором задоволеності працею та потребує уваги. Оскільки кожен працівник пропонує свіжий і індивідуальний погляд на задачі, важливо, щоб роботодавці створювали умови, які відображають та вшановують цю індивідуальність, а не намагалися адаптувати методи роботи працівників до жорстких корпоративних стандартів.

Реорганізація корпоративної культури та цінностей, адаптована до потреб і робочих стилів працівників, може значно підвищити їхнє задоволення від роботи. Зокрема, надання працівникам свободи у творчій реалізації

проектів сприяє їхній самореалізації і відчуттю значущості, що є ключовими чинниками для уникнення професійної монотонності та відчуженості, які негативно впливають на задоволеність роботою.

Гнучкість у графіках та умовах роботи є одним із важливих аспектів, які цінуються на сучасних робочих місцях. Такий підхід дозволяє роботодавцям демонструвати розуміння та підтримку щодо особистих і професійних потреб своїх команд, що не лише підвищує загальне задоволення від роботи, але й сприяє підвищенню продуктивності та відданості працівників.

Навчання та кар'єрний розвиток – є наступним фактором. Наукові дослідження вказують, що стагнація у професійній сфері може значно знижувати рівень задоволеності працівників від своєї діяльності. Наявність чітких кар'єрних шляхів та можливостей для професійного розвитку, які сприяють зростанню відповідальності та доходів, має вирішальне значення для підтримки високої мотивації та відданості серед працівників.

Внесення інвестицій у розвиток кваліфікації працівників може принести значні вигоди не тільки для самого працівника, але й для підприємства в цілому, оскільки це призводить до формування більш амбітної та мотивованої робочої сили. Стратегії розвитку кваліфікації могли б включати такі заходи, як фінансування або співфінансування навчальних курсів, проведення внутрішніх тренінгів та розвиткових програм, що має значний позитивний вплив на загальний потенціал інноваційності та продуктивності підприємства.

Робота, яка вимагає відповідальності, традиційно асоціюється з вищим рівнем задоволеності працівників. Це може бути пояснено сприйняттям роботодавцями таких працівників як надійних та компетентних. В той же час, відсутність відповідальності на робочому місці може призвести до самосумнівів серед співробітників та відчуття їх відсторонення від важливих процесів, що зазвичай корелює з низьким рівнем задоволеності.

Крім того, важливість ставлення викликів перед працівниками не можна недооцінювати. Це сприяє відчуттю, що керівництво має довіру до здібностей працівника відповідати очікуванням, що, в свою чергу, стимулює збільшення задоволеності працівників. Складне робоче середовище, що стимулює до професійного зростання та особистісного розвитку, може ефективно підвищувати загальний рівень мотивації та задоволеності на роботі [11].

Дончевська Н.П. стверджує, що ключовим показником успішності роботи є продуктивність праці. Це співвідношення обсягу виконаних робіт (виготовленої продукції) до витрачених на них зусиль.

Інтенсивність праці визначає рівень напруження під час роботи. Цей показник відображає, скільки фізичних та емоційних зусиль докладає працівник для виконання своїх обов'язків.

Якість роботи характеризується сукупністю властивостей трудового процесу, що залежать від здібностей та прагнень працівника (колективу) виконувати поставлене завдання відповідно до встановлених вимог.

Важливо усвідомлювати, що зростання показників ефективності праці не лише сприяє розвитку підприємства, але й відповідає принципам мінімізації витрат на виробництво. Таким чином, це слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях. [24, с. 112].

Організація праці, комфорт, умови праці, оснащення та розташування робочого місця значно впливають на те, наскільки людина задоволена своєю роботою.

Як стверджує П. Якобсон, у будь-якій роботі людина взаємодіє з іншими людьми. За винятком рідкісних випадків, робота завжди передбачає спілкування з колегами, тому важливо, щоб людина відчувала себе комфортно в цьому колективі.

Важливо оцінювати стосунки не лише з колегами, але й з керівництвом, клієнтами та підлеглими, адже вони також впливають на робочий процес. П.

Якобсон підкреслює, що характер взаємодії з колективом та його членами може як стимулювати, так і демотивувати працівника.

Вчені давно довели, що заробітна плата, бонуси та інші матеріальні стимули значно впливають на те, наскільки людина задоволена своєю роботою. Адже саме за це вона й працює.

Важливу роль відіграють також пільги та привілеї, які отримує працівник. До них належать, наприклад, соціальні пакети, додаткова відпустка або гнучкий графік роботи.

Отже, основними факторами задоволеності працею згідно з моделлю Рохана Фадке та інших науковців є: баланс між роботою та особистим життям, здоров'я та безпека на робочому місці, відповідність цінностей працівника і компанії, визнання досягнень, ефективне керівництво та хороші відносини з керівниками, справедлива і конкурентоспроможна заробітна плата, сприятливі умови праці, можливість працювати у власному унікальному стилі, наявність можливостей для навчання та кар'єрного розвитку, а також надання працівникам належного рівня відповідальності та викликів. Забезпечення цих факторів допомагає підвищити рівень задоволеності працівників та знизити плинність кадрів в організації.

Задоволеність роботою є важливою як для працівників, так і для організацій. Задоволені працівники більш мотивовані, залучені та продуктивні, що призводить до покращення організаційних результатів. Вони також частіше залишаються в компанії, що зменшує витрати на плинність кадрів та сприяє стабільності робочої сили.

1.2 Класифікація програм підвищення задоволеності працею

Задоволеність працею – це ключовий фактор успіху будь-якої організації. Дослідження показують, що високий рівень задоволеності працею призводить до кращої продуктивності, зниження плинності кадрів,

покращення морального духу та загалом більш позитивної атмосфери на робочому місці [38].

Лопушняк Г. звертає нашу увагу на поняття «ефективна зайнятість». Вона вказує, що концепція продуктивної/ефективної зайнятості фокусується не на чисельних параметрах зайнятості, а на її результативності.

Акцент на ефективній зайнятості пересуває проблему в площину формування нових поведінкових програм та моделей, гармонізації інтересів основних економічних суб'єктів, побудови конструктивних взаємовигідних відносин між ними. Звернімо увагу на те, що на даному етапі розуміння ефективної зайнятості може значно відрізнятись у кожного суб'єкта. Скажімо, участь у неформальній зайнятості може бути цілком ефективною для працівника-фрілансера, тоді як з позиції держави є недоотриманим податком. Звідси випливає, що формування ефективної зайнятості як способу гармонізації інтересів і задоволення потреб усіх її суб'єктів є комплексною проблемою, що передбачає комплексне рішення шляхом спрямування багатоаспектних і багатовекторних процесів на досягнення цього пріоритету.

Потрібний перехід від застарілих та неефективних поведінкових моделей та програм, властивих роботодавцям і працівникам, до принципово інших, таких, які б дозволяли розвивати та реалізовувати людський потенціал суспільства і кожного його члена в інтересах держави, підприємців та працівників. Таким чином можемо запропонувати програми які можуть бути використані для підвищення задоволеності працею та ефективності праці [33, 73-74]. Наразі ми можемо класифікувати їх за різними критеріями (див. таб. 1.2.).

Таблиця 1.2 – Класифікація програм підвищення задоволеністю працею

Критерій	Опис	Приклади
1. Цільова аудиторія		
Програми для всіх співробітників	Ці програми спрямовані на покращення загального рівня задоволеності працею в організації.	- Програми здорового способу життя. - Програми допомоги сім'ї. - Програми визнання.
Програми для певних груп	Ці програми спрямовані на конкретні групи співробітників.	- Програми розвитку лідерства (для керівників). - Програми наставництва (для молодих спеціалістів). - Програми гнучкого графіку роботи (для батьків).
2. Тип програми		
Програми, що фокусуються на робочому середовищі	Ці програми спрямовані на покращення фізичного середовища робочого місця.	- Програми з покращення освітлення та вентиляції - Програми з ергономічного дизайну робочих місць - Програми з гнучкого графіку роботи
Програми, що фокусуються на розвитку персоналу	Ці програми спрямовані на розвиток навичок та здібностей співробітників.	- Програми навчання та розвитку - Програми наставництва - Програми коучингу
Програми, що фокусуються на визнанні та винагороді	Ці програми спрямовані на визнання досягнень співробітників.	- Програми бонусів - Програми акцій - Програми «Працівник місяця»
3. Рівень формалізації		
Формальні програми	Ці програми мають чітко визначені цілі, структуру та бюджет.	- Розроблені та впроваджені відділом кадрів або HR-консультантами - Мають чітко визначені цілі, показники ефективності та бюджет
Неформальні програми	Ці програми не мають чіткої структури чи бюджету.	- Ініційовані самими співробітниками або керівництвом - Не мають чітко визначених цілей, показників ефективності чи бюджету

Джерело: розроблено автором за допомогою [16].

Таблиця надає корисну структуру для розуміння різних типів програм, які можуть використовуватися для покращення задоволеності працею. Таблиця чітко розділяє програми за трьома критеріями:

- Цільова аудиторія: програми для всіх співробітників або для певних груп співробітників.

- Тип програми: програми, що фокусуються на робочому середовищі, розвитку персоналу, визнанні та винагороді.
- Рівень формалізації: формальні програми, розроблені та впроваджені відділом кадрів, та неформальні програми, ініційовані самими співробітниками або керівництвом.

Також, варто відзначити, що наведена таблиця може бути цінним інструментом для розуміння різних типів програм, які можуть використовуватися для покращення задоволеності працею. Однак важливо враховувати її обмеження та адаптувати її до потреб та культури конкретної організації. Ці критерії можуть бути корисними для розуміння різноманітності програм, проте може виникнути питання про об'єктивність цих критеріїв та їх відповідність практичному досвіду.

Вибір програми підвищення задоволеності працею залежить від багатьох факторів, таких як розмір та галузь організації, бюджет, потреби та очікування співробітників. Важливо ретельно оцінювати ефективність програм та вносити до них необхідні зміни.

Визначено, що задоволеність працею, як показник ставлення до роботи, відіграє ключову роль у житті сучасної людини. Вона не лише виступає однією з головних потреб, але й формує ціннісні орієнтації та мотиви. Це, у свою чергу, зумовлює високі індивідуальні та колективні результати трудової діяльності. Також важливо ретельно оцінити потреби та вподобання своїх співробітників, перш ніж вибирати та впроваджувати будь-які програми.

Важливо розуміти, що задоволеність працею можна розглядати на двох рівнях:

1. Афективне задоволення працею.

Це емоційне відчуття, пов'язане з роботою в цілому. Воно проявляється у таких почуттях, як задоволення від виконання завдань, відчуття самореалізації, гордість за свою роботу, ентузіазм та позитивне ставлення.

2. Когнітивне задоволення працею.

Це пізнавальна оцінка роботи, тобто наскільки задоволені співробітники певними її аспектами. До таких аспектів належать заробітна плата, умови праці, можливості кар'єрного росту, соціальний пакет, відносини з колегами та керівництвом [38, с. 2].

Отже, задоволеність працею є вкрай важливим чинником успіху будь-якої організації, адже висока задоволеність працівників призводить до підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, покращення морального клімату та загальної атмосфери на робочому місці. Для підвищення задоволеності працею можуть використовуватися різноманітні програми, які класифікуються за цільовою аудиторією, типом програми та рівнем формалізації. Ретельний вибір та моніторинг ефективності таких програм є запорукою досягнення організацією поставлених цілей.

1.3 Методичні основи оцінювання рівня задоволеністю працею на підприємстві

Повертаючись до основного поняття задоволеності працею, необхідно підкреслити його багатогранний характер. Задоволеність працею охоплює емоційне ставлення працівника до своїх трудових обов'язків та відображається у ступені його задоволеності різними аспектами трудової діяльності. Це складний конструкт, що включає в себе різні психологічні, соціальні, та економічні компоненти.

Вимірювання задоволеності працівників є ключовим аспектом для роботодавця, оскільки це впливає на загальну продуктивність, лояльність персоналу та плинність кадрів. Наявність задоволеного персоналу може стати вирішальним чинником у підтримці стабільного та ефективного трудового колективу, в той час як незадоволеність може призвести до частих конфліктів та збільшення витрат на пошук та адаптацію нових працівників.

Розуміння важливості цього аспекту спонукає до розробки та впровадження різноманітних метрик для оцінювання задоволеності

працівників. Серед них можна виділити анкетування, інтерв'ю, аналіз відгуків працівників, а також кількісні показники, як-от рівень плинності кадрів, відсоток відвідуваності, продуктивність праці, та інші.

Зазначимо також принцип "Клієнт завжди правий", що історично застосовувався в контексті обслуговування споживачів. Однак цей принцип також може бути застосований до внутрішніх стосунків у компанії, де працівники розглядаються як внутрішні клієнти. Такий підхід підкреслює важливість забезпечення задовільних умов праці, належної заробітної плати, соціального пакету та можливостей для професійного розвитку, що в свою чергу сприяє зниженню ризику зміни місця роботи працівниками. [4].

Висновково, врахування цих аспектів та створення умов для повноцінної задоволеності працівників не лише покращує атмосферу в колективі, але й слугує стратегічним ресурсом для досягнення довгострокових цілей організації.

Вимірювання задоволеності працівників точно показує, як ваші співробітники ставляться до компанії та своєї роботи. Ця інформація може бути використана для покращення наступних аспектів [9]:

1. Утримання співробітників – важко утримати співробітників, якщо вони не задоволені роботою у вас. Задоволені працівники з меншою ймовірністю підуть на іншу роботу [10].

2. Продуктивність – цілком логічно, що незадоволені працівники не будуть докладати стільки ж зусиль на роботі, скільки ті, хто насправді задоволений своєю роботою. Задоволені працівники, як правило, вдвічі продуктивніші порівняно з незадоволеними колегами.

3. Культура компанії – незадоволені працівники з часом можуть стати токсичними, завдаючи шкоди культурі компанії та створюючи несприятливе робоче середовище. Задоволені працівники, з іншого боку, більш схильні до підтримки та проявів власного ентузіазму[2].

Деякі роботодавці хибно вважають, що відсутність негативних відгуків від працівників є показником задовільного рівня їх задоволеності роботою.

Проте, така ситуація може свідчити про те, що працівники не відчують достатнього психологічного комфорту для відвертого висловлення своїх думок та проблем.

Пряме опитування працівників керівництвом щодо рівня їхньої задоволеності робочим місцем може спричинити викривлення отриманих результатів через занепокоєння респондентів щодо можливих негативних наслідків для їхньої кар'єри у випадку надання об'єктивних відповідей. Навіть за умови декларування конфіденційності та відсутності впливу на трудові відносини, працівники можуть надавати соціально-бажані відповіді через побоювання опинитися у несприятливому становищі у майбутньому.

Таким чином, необхідно створювати належні умови для відкритої комунікації та зворотного зв'язку між працівниками та роботодавцем, забезпечуючи атмосферу психологічної безпеки та конфіденційності.

Для цього варто розглянути декілька методів для вимірювання задоволеності співробітників на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Методи вимірювання задоволеності співробітників [4, 9].

1. Анкетування рівня задоволеності персоналу.

Проведення анонімного анкетування є ефективним інструментом для об'єктивної оцінки рівня задоволеності працівників. Воно дозволяє встановити базовий показник задоволеності співробітників організації.

Ключовим чинником отримання достовірних відповідей від респондентів є забезпечення конфіденційності опитування. Працівники часто проявляють стурбованість щодо розголошення своїх відвертих думок перед роботодавцем. Анонімність анкетування з високою ймовірністю сприяє більшій відкритості респондентів. Такий тип опитування допомагає переконати персонал у тому, що їхня думка є важливою для керівництва.

Використання запитань із альтернативними варіантами відповідей може спростити та пришвидшити процес вимірювання задоволеності працівників. Водночас, включення декількох відкритих запитань дозволить респондентам більш детально висловити свої міркування щодо рівня задоволеності роботою.

Замість розсилання однакового опитувального листа всім співробітникам організації, доцільно застосовувати цільові імпульсні опитування. Трудове середовище, наприклад, складських працівників відрізняється від умов діяльності адміністративного персоналу. Імпульсне опитування фокусується на конкретній групі респондентів із схожими професійними обов'язками. Наприклад, складські працівники можуть отримати один набір запитань, а адміністративна команда - інший.

Для розсилання анкет щодо оцінки задоволеності персоналу зручно використовувати безкоштовні онлайн-сервіси, такі як Google Forms. У разі потреби у більш спеціалізованому програмному забезпеченні, можна обрати рішення на кшталт OfficeVibe [14].

Officevibe представляє собою онлайн-платформу, що виконує важливу функцію підтримки управлінських процесів, спрямованих на оптимізацію взаємовідносин між керівниками та їхніми підлеглими, а також на створення сприятливих умов для високопродуктивної праці. Ця платформа використовує систему щотижневих опитувань Pulse, яка дозволяє здійснювати регулярний моніторинг стану команди, анонімно збирати відгуки та проводити більш ефективні індивідуальні зустрічі на основі один на один.

Завдяки даним, отриманим через ці механізми, Officevibe дозволяє менеджерам не лише ідентифікувати ключові проблемні зони, які потребують уваги, але й виявляти сильні сторони команди, на які можна опиратися під час планування стратегічних ініціатив для посилення командної гри. Такий підхід сприяє формуванню основи для створення підтримки, необхідної для процвітання команди, в той час як глибоке розуміння потреб персоналу стає вирішальним чинником у забезпеченні їхнього добробуту та продуктивності [18].

Отже, Officevibe є значущим інструментом у арсеналі сучасного менеджменту, що забезпечує деталізоване управління людськими ресурсами з акцентом на оптимізацію трудових взаємин та підвищення ефективності командної роботи.

2. Зустрічі віч-на-віч.

Наукові дослідження вказують на те, що безпосередні особисті зустрічі, хоча і є важливим інструментом комунікації в організації, можуть бути менш ефективними для вимірювання задоволеності працівників у порівнянні з анонімними опитуваннями. Особисте спілкування може впливати на відвертість відповідей працівників через можливий психологічний тиск або страх перед негативними наслідками.

Тому в рамках стратегічного управління персоналом рекомендується регулярно планувати індивідуальних зустрічей між працівниками та керівниками, які можуть бути організовані на тижневій, двотижневій або щомісячній основі. Ці зустрічі можуть носити характер коучинг-сесій, що сприяє більш розкутій атмосфері та може підвищити комфортність сприйняття їх працівниками.

Коучинг-сесії як форма зустрічей забезпечують не лише періодичний зворотний зв'язок між керівником та підлеглим, але й відкривають можливість для розвитку професійних навичок та компетенцій працівників, виявлення та вирішення проблем у робочому середовищі. Такий підхід може забезпечити

більш точне та об'єктивне оцінювання задоволеності працею та визначення напрямків подальшого розвитку організаційної культури.

Під час таких зустрічей можна обговорювати різноманітні питання, які допомагають зрозуміти стан працівника та його добробут у компанії. Зокрема, такі зустрічі дозволяють виявити емоційний стан працівника, оцінити його прогрес у досягненні кар'єрних цілей, обговорити поточні результати роботи, ідентифікувати перешкоди на шляху до цих цілей. Крім того, можливі запитання стосуються задоволеності можливостями для зростання, відчуттям винагороди за відданість роботі, сприйняттям командної роботи та підтримкою від команди, розподілом робочого навантаження, стресом на роботі та вирішенням можливих проблем. Це допомагає не тільки уточнити індивідуальні потреби працівників, але й визначити шляхи покращення робочого середовища.

3. Індекс задоволеності працівників (eNPS) [4].

Індекс задоволеності працівників (NPS) вимірює відчуття працівників щодо своєї компанії. NPS розраховується на основі відповідей працівників на одне запитання: "За шкалою від нуля до десяти, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як місце роботи".

На основі відповідей працівників можна розділити на такі групи:

- Недоброзичливці

Той, хто відповідає від нуля до шести, є недоброзичливцем. Ці люди не задоволені своєю роботою і, ймовірно, вже однією ногою стоять за дверима. Вони готові покинути компанію в будь-який момент. Недоброзичливці можуть багато розповісти керівництву про те, як компанія може покращитися.

- Пасивні

Співробітники, які відповіли "сім" або "вісім", є пасивними. Вони не відчувають сильної прихильності до компанії. Дуже важливо не перетворювати таких працівників на недоброзичливців. Замість цього зробіть кроки, щоб перетворити їх на промоутерів.

- Промоутери

Співробітники, які відповіли дев'ять або десять, є промоутерами. Промоутери можуть поділитися ідеями про те, що компанія вже робить добре.

Компанія вимірює цей показник задоволеності співробітників за такою формулою: відніміть відсоток негативно налаштованих працівників від відсотка позитивно налаштованих (1.1).

$$ePNS = \text{Відсоток прихильників} - \text{Відсоток противників} \quad (1.1)$$

В результаті ви отримаєте оцінку від -100 до 100.

Позитивні результати вважаються хорошими. Будь-яка від'ємна оцінка (-100, -99, -86 і тд.) означає, що компанії є над чим працювати у сфері задоволеності співробітників.

Наприклад, компанія може почати з впровадження програми збалансованого життя, що включає гнучкий графік роботи та можливості для відпочинку, щоб сприяти фізичному та емоційному благополуччю співробітників. Також важливо створити систему визнання та заохочення, що винагороджує успіхи та досягнення працівників, а також сприяє розвитку позитивного корпоративного середовища. Крім того, забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри може стимулювати мотивацію та збільшувати відданість компанії з боку співробітників. Регулярні зустрічі та опитування співробітників також можуть допомогти керівництву зрозуміти їхні потреби та впровадити необхідні зміни для покращення умов праці та задоволеності на роботі. Такі зміни зможуть позитивно вплинути на задоволеність персоналу та підвищити показник ePNS.

4. Рівень абсентеїзму.

Високий рівень абсентеїзму в компанії може вказувати на кілька проблем, таких як поганий менеджмент, погані умови праці або відсутність балансу між роботою та особистим життям. Це також може бути ознакою незадоволеності працівників.

Абсентеїзм тисне на інших працівників, змушуючи їх замінювати відсутніх колег. Це спричиняє хвильовий ефект у компанії, що призводить до зростання стресу та підвищення рівня незадоволеності роботою.

Якщо більше співробітників раптово відсутні на роботі, це тривожний сигнал, на який потрібно негайно реагувати. Запитайте працівників з вищим за середній рівнем прогулів, чому вони нерегулярно з'являються на роботі. Проконсультуйтеся з менеджерами та колегами, щоб дізнатися, чи можуть вони надати інформацію, яка допоможе прояснити ситуацію.

5. Індекс задоволеності працівників (ESI) [4].

Індекс задоволеності працівників (ESI) вимірює задоволеність працівників своєю роботою (1.2).

Для визначення рівня задоволеності працівників ESI використовує наступні запитання:

- Наскільки ви задоволені своїм робочим місцем?
- Наскільки ваше робоче місце відповідає вашим очікуванням?
- Наскільки ваше робоче місце близьке до вашого ідеального робочого місця?

Працівників просять відповісти на кожне питання за шкалою від одного до десяти. Потім розраховується ESI (1.2).

$$ESI = (((\text{Середнє значення питання} / 3) - 1 * 100) / 9) \quad (1.2)$$

Результатом є число від 1 до 100. Вищі числа вказують на більшу кількість задоволених працівників на робочому місці.

6. Плинність кадрів.

Коли працівники незадоволені своїм місцем роботи, вони можуть почати шукати іншу роботу. Плинність кадрів коштує роботодавцям великих грошей. Вона знижує продуктивність, порушує робочий процес і негативно впливає на інших членів команди.

Плинність кадрів також можна розрахувати за такою формулою:

$$K_{\text{пк}} = R_z / R_{\text{сер}}, \quad (1.3)$$

де R_z – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

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

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

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

Чим більше працівники задоволені своєю роботою, тим менша ймовірність того, що вони змінять місце роботи. Високий рівень плинності свідчить про проблеми в компанії. Це означає, що менеджери та керівники повинні працювати разом. Працівники хочуть, щоб їхню роботу цінували і кидали їй виклик. Більшість працівників також хочуть мати позитивні стосунки один з одним [4].

Також ми вважаємо за потрібне надати ще декілька методів оцінки рівня задоволеністю працею на підприємстві у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Найчастіше використовувані показники ключових результатів (ПКР) для відстеження та оцінки рівня задоволеності працею співробітників на підприємстві

№	ПКР	Опис
1	Рейтинг Glassdoor	Оцінка задоволеності співробітників на веб-сайті Glassdoor, що є одним із найпопулярніших та авторитетніших ресурсів з відгуками працівників про роботодавців.
2	Неформальні бесіди	Пряме спілкування з працівниками про їхні враження від роботи.
3	Скринька пропозицій	Збір ідей співробітників щодо покращення роботи компанії за допомогою фізичної чи віртуальної скриньки.
4	Оцінка ефективності роботи	Регулярні зустрічі з працівниками для обговорення прогресу, цілей, проблем із продуктивністю, перерозподілу завдань та стратегій розвитку співробітників.
5	Рівень внутрішнього підвищення	Відсоток співробітників, яких підвищили на посаді за певний період. Показує готовність компанії інвестувати у своїх працівників та наявність можливостей кар'єрного зростання.
6	Успішне працевлаштування співробітників	Кількість нових співробітників, які залишилися в компанії після випробувального терміну. Показує ефективність роботи відділу кадрів та задоволеність новачків.
7	Вихідні співбесіди	Співбесіди з працівниками, які звільняються, щоб отримати від них відверті відгуки про роботу в компанії та її покращення.

Джерело: складено автором за допомогою [10].

Варто визначити також формулу для визначення рівня внутрішнього підвищення (1.4). Коефіцієнт просування по службі в компанії є гарним показником ефективності її роботи та можливостей для кар'єрного зростання.

Коефіцієнт просування по службі=

$$\frac{(\text{Загальна кількість просувань по службі} / \text{Загальна кількість працівників}) * 100}{(1.4)}$$

Вимірювання внутрішніх просувань вказує на готовність компанії інвестувати у своїх працівників. Це свідчить про те, що бізнес має хороші можливості для зростання, що може призвести до вищого рівня утримання персоналу та кращої задоволеності працівників [4].

Впроваджуючи методи та ключові показники, розглянуті вище, роботодавці можуть ефективно оцінювати рівень задоволеності працівників та проактивно реагувати на будь-які проблеми.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ЗАВОД АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю "Завод газового обладнання "Альфа - Газпромкомплект".

Скорочена назва: ТОВ "Завод "Альфа - Газпромкомплект".

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 21131678 Підприємство зареєстроване вперше: 26.07.1991 року

Підприємство перереєстроване: Тернопільською райдержадміністрацією 22.01.1998 № 16511050001000052.

Юридична адреса і місцезнаходження: вул. Подільська, 40, м. Тернопіль, Україна, 46020 [18].

Форма власності: приватна [37].

Підприємство засновано як національний виробник водогрійних котлів для приміщення з площею до 500 м².

З 1992 року розпочинається виготовлення газорозподільного обладнання [27]:

- газорегуляторних установок з використанням комплектуючих як вітчизняного, так й іноземного виробництва;
- вузлів обліку витрат газу;
- з 1994 року фільтрів газових;
- з 2007 року регуляторів тиску газу РТГТ-50 (Н, В), клапанів запобіжних запірних КЗЗ (Н, В), і скидних КЗС-50Н/В.

У рамках розвитку виробництва арматури та впровадження інноваційних технологій, спрямованих на ресурсозбереження та екологічну безпеку, підприємство здійснило низку важливих кроків. Зокрема, з 2002 року розпочато виготовлення кульових фланцевих кранів КЗК 41 с (нж) для

трубопроводів діаметром від 15 до 200 мм, призначених для транспортування води, природного газу, пари, нафтопродуктів та інших слабоагресивних речовин з робочим тиском до 25 бар та температурою робочого середовища від -30°C до +150°C.

З 2004 року компанія невтомно вдосконалює продукцію, що робить її екологічно чистою та енергоефективною. Одним із результатів цієї роботи став каталізатор пального КП (Б, Д), який значно зменшує викиди шкідливих речовин в атмосферу.

Розроблена лінійка каталізаторів КП (4, 6, 13) може використовуватися на автомобілях, суднах, поїздах, сільгосптехніці, дизель-генераторах та військовій техніці.

З 2007 року компанія активно впроваджує енергозберігаючі технології, що ґрунтуються на використанні біологічної маси. Ці технології застосовуються в індивідуальних та комунальних системах опалення, роблячи опалення більш економним та екологічним, а також сприяючи раціональному використанню відновлюваних ресурсів.

У діяльності підприємства спостерігається комплексний підхід до забезпечення високої якості продукції та ефективного управління виробничими процесами. Ключовими характеристиками є:

1. Висококваліфікований персонал на всіх рівнях управління та виробництва, що гарантує професійність у виконанні покладених обов'язків.
2. Командна робота, що сприяє злагодженому вирішенню управлінських та виробничих завдань шляхом консолідації зусиль співробітників.
3. Прагнення до оптимізації виробничих витрат з метою підвищення якості та надійності продукції, що досягається через цілеспрямований пошук інноваційних рішень.
4. Орієнтація на співпрацю з молодими фахівцями та провідними організаціями України для розвитку науково-технічного потенціалу.

5. Впровадження комплексної системи управління якістю продукції відповідно до вимог стандарту ISO 9001.

6. Сприяння професійному зростанню та навчанню персоналу для забезпечення постійного підвищення їхньої кваліфікації.

7. Інноваційний підхід до вдосконалення виробничих процесів з метою підвищення їх ефективності та відповідності сучасним вимогам.

Зазначені аспекти демонструють системний підхід керівництва до забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг, а також сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Товариство прагне зробити український ринок насиченим якісними товарами, роботами та послугами. Це робиться не лише для отримання прибутку, але й для створення нових робочих місць та розвитку ринкової інфраструктури в Україні. Детальніше про основні напрямки діяльності Товариства можна дізнатися в його Статуті. (див. таб. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТЗОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

№	Вид діяльності
Основний	
28.99	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.
Інші	
28.14	Виробництво інших кранів і клапанів
25.91	Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
33.11	Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
35.30	Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря
26.51	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації
28.25	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: [27].

ТОВ Завод «Альфа-Газпромкомплект» пропонує широкий спектр послуг з обробки металу, виготовлення деталей та обладнання.

На території заводу виконуються [20]:

Зварювальні роботи: ручне дугове зварювання, зварювання напіваавтоматами ESAB, плазмова різка металу.

Металообробка: рубка металу, гнуття металу та труб, термообробка металу.

Випробування: гідравлічні випробування виробів, які працюють під тиском.

Фарбування: порошкове фарбування та фарбування пневматичним розпилювачем.

Механічна обробка: токарні роботи, фрезерні роботи, свердлильні роботи.

Пресові роботи: роботи на гідравлічному пресі 1000 тон.

Ремонт: ремонт сільськогосподарської техніки (шнеки, вали, шестерні, зірочки).

Протягування деталей: протягування деталей на протяжному верстаті.

Завод виготовляє:

Фільтри: фільтри Ду 15+300 з сітчастими, картриджними та волосяними фільтруючими елементами (робоче середовище - повітря, природній та зріджений газ, нафтопродукти, вода, пар).

Нестандартне обладнання: конвеєри стрілкові, стелажі, вібросити та інше.

Нестандартні вироби для харчової промисловості: очищувальні, калібрувальні установки, змішувачі та інше.

Сферичні деталі: діаметром Ду 50-500 мм.

Запірні кулі: Ду 32-150 мм з нержавіючої сталі.

Електричні шафи: згідно документації замовника.

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

ТзОВ "Завод газового обладнання "Альфа – Газпромкомплект" спеціалізується на серійному та одиничному виготовленні більш ніж ста видів газового обладнання: газорегуляторні установки, вузли обліку газу, фільтри газові, клапани запобіжні, крани кульові, регулятори тиску, каталізатори палива, котельні установки, обладнання біопаливних котелень, паливні,

твердопаливні котли. Особливість продукції – висока якість та надійність. Компанія має сертифікати відповідності на арматуру трубопровідну, клапани запобіжні, регулятори тиску газу.

Продукція ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" відрізняється не лише високою якістю, але й надійністю в експлуатації.

Це підтверджують сертифікати відповідності, які завод має на свою продукцію.

Зокрема, сертифіковано:

- Арматуру трубопровідну.
- Клапани запобіжні запірні КЗЗ-50 високого та низького тисків.
- Клапани запобіжні скидні КЗС-50 високого, середнього та низького тисків.
- Регулятори тиску газу РТГТ-50 високого та низького тисків.

Підприємство є визнаним лідером галузі в Україні, про що свідчать численні досягнення та нагороди, отримані за інноваційну діяльність, впровадження енергозберігаючих технологій, високу якість продукції та вагомий внесок у розвиток підприємництва й ринкових відносин в країні. Серед ключових здобутків варто відзначити [19]:

1. Подяку міського голови Тернополя за впровадження новітніх енергоефективних технологій (2001 р.).
2. Перемогу в регіональному конкурсі "Лідер регіону" (2002 р.).
3. Диплом і Відзнаку Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва за вагомий внесок у розвиток підприємництва та формування ринкових відносин (2002 р.).
4. Статус фіналіста Всеукраїнського конкурсу якості продукції в номінації "Крани кульові" (2003 р.).
5. Відзнаку за сприяння в організації Всеукраїнського фестивалю козацької пісні "Байда-2003" (2003 р.).
6. Участь у проекті "Екологія та природні багатства України" (2004 р.).

7. Статус фіналіста Всеукраїнського конкурсу "100 кращих товарів України" в номінації "Товари, роботи, послуги" (2004 р.).
8. Диплом міжнародної виставки "Компресори. Насоси. Арматура" (2004 р.).
9. Звання лауреата загальнонаціонального конкурсу "Вища проба" (2004 р.).
10. Перемогу у IV Всеукраїнському конкурсі "Кращий роботодавець року" (2004 р.).
11. Подяку від дітей-сиріт Тернопільського району за благодійну діяльність (2004 р.).
12. Участь у Всеукраїнському конкурсі "Золоті торгові марки" (2004 р.).

Ці численні нагороди та досягнення підтверджують високий рівень компетенції, інноваційний підхід та соціальну відповідальність підприємства, забезпечуючи його лідерські позиції в галузі на національному рівні.

Робота над розробкою та впровадженням нових видів продукції на ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" ведеться згідно з чітким планом, розрахованим на поточний рік.

Цей план складається з 5 етапів:

1. Аналіз ринку та потреб потенційних клієнтів.
2. Розробка концепції нового продукту.
3. Проведення досліджень та розробок.
4. Виготовлення прототипів та тестування.
5. Впровадження нового продукту на ринок.

Дотримуючись цього плану, ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" може постійно оновлювати свій асортимент продукції, пропонуючи клієнтам найсучасніші та найактуальніші рішення.

Організаційна структура управління ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання лінійної ієрархії підпорядкування керівників та

виконавців із функціональними службами (підрозділами), які забезпечують кваліфіковану допомогу лінійним менеджерам у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та професійне консультування з питань їхньої компетенції.

Така система управління характеризується низкою переваг, серед яких: стимулювання ділової та професійної спеціалізації персоналу, зменшення дублювання зусиль у функціональних сферах, поліпшення координації діяльності в рамках функціональних напрямків.

Водночас, лінійно-функціональна структура має певні недоліки, зокрема: відсутність тісної горизонтальної взаємодії між підрозділами, надмірно розвинена вертикальна система взаємодії, ускладнення та уповільнення передачі інформації, що може негативно позначатися на своєчасності прийняття управлінських рішень, оскільки ланцюг команд від керівника до виконавця є занадто довгим, що ускладнює комунікацію.

Незважаючи на зазначені недоліки, лінійно-функціональна структура управління залишається ефективною для підприємств з відносно стабільними технологічними процесами та невеликою номенклатурою продукції, забезпечуючи чітку ієрархію підпорядкування і спеціалізацію функціональних служб.

На підприємстві діє система посадових інструкцій, у яких чітко визначено функціональні обов'язки, права та відповідальність працівників для кожної посади. Це забезпечує належну організацію праці та розподіл повноважень в структурі управління.

Майнова база Товариства формується з основних засобів, оборотних коштів та інших активів, вартість яких відображається у балансі підприємства. Товариство є власником майна, переданого засновниками, продукції власного виробництва, отриманих доходів та іншого майна, набутого на законних підставах.

Товариство наділене повноваженнями володіти, користуватися та розпоряджатися належним йому майном, зокрема основними фондами,

оборотними коштами, цінними паперами, на власний розсуд. Воно має самостійний баланс, банківські рахунки, круглу печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки та інші реквізити.

Діяльність Товариства регулюється Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України "Про господарські товариства" [34], іншими нормативно-правовими актами вітчизняного законодавства, а також Статутом підприємства як основним установчим документом.

Така організаційно-правова форма забезпечує Товариству належний рівень самостійності та незалежності у веденні господарської діяльності в рамках чинного законодавства України.

Товариство "Альфа-Газпромкомплект" є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Це означає, що:

- Учасники ТОВ не несуть особистої відповідальності за його борги. Їхні ризики обмежуються лише розміром внесених ними коштів.
- Держава не несе відповідальності за зобов'язання ТОВ.
- ТОВ, у свою чергу, не несе відповідальності за зобов'язання держави.

Завдяки цій структурі ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" може діяти самостійно та незалежно, що сприяє його розвитку та успіху. [23, с. 98].

Управління ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" здійснюється виключно апаратом управління, який складається з інженерно-технічних працівників та службовців.

Поточним керівництвом займається генеральний директор.

Він має широкі повноваження, але не може одночасно бути головою Зборів засновників.

Обов'язки генерального директора:

- Самостійно вирішувати всі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до компетенції Зборів засновників.

- Підзвітність Зборам засновників та забезпечення виконання їхніх рішень.
- Укладання договорів від імені Товариства.
- Найм та звільнення персоналу.
- Призначення та звільнення своїх заступників, керівників та фахівців структурних підрозділів.

Генеральний директор діє без довіреності, що дає йому можливість швидко та ефективно реагувати на будь-які виклики.

Для забезпечення безперебійної роботи ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" чітко розподілено сфери відповідальності між ключовими керівниками:

Головний інженер, який є першим заступником генерального директора, несе відповідальність за технічне забезпечення виробничо-господарських процесів.

Начальник виробництва безпосередньо керує процесом перетворення сировини та матеріалів на готову продукцію.

Заступник генерального директора з маркетингу відповідає за постачання необхідних матеріалів та збут виробленої продукції.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, формує статистичну та податкову звітність, а також проводить економічний аналіз діяльності підприємства.

Завдяки чіткому розподілу обов'язків та високому професіоналізму керівників ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" може гарантувати ефективність та результативність своєї роботи.

Така організаційна структура управління забезпечує чітку ієрархію та розподіл повноважень і відповідальності між керівництвом та структурними підрозділами, сприяючи ефективному функціонуванню Товариства.

ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є лідером на українському ринку у своєму сегменті, пропонуючи найширшу номенклатуру та асортимент продукції.

Найближчими конкурентами за окремими видами продукції є:

Запірна арматура: ТМ "Маршал" (Луганський завод трубопровідної арматури), ТОВ "Олбрізсервіс" (м. Київ), ТзОВ "Новопром" (м. Львів).

Регулятори тиску: завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ).

Газові фільтри: Дрогобицький машинобудівний завод (м. Дрогобич, Львівська обл.).

Пункти обліку витрат газу: ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне), ТОВ "Фірма "Промгазтехнологія" (м. Фастів, Київська обл.).

Газорегуляторні установки: ТзОВ "ІВЦ "Європрилад" (м. Івано-Франківськ), завод "САМГАЗ" (м. Рівне).

Широкий спектр продукції та висока якість дають можливість ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" успішно конкурувати на ринку та задовольняти потреби найвибагливіших клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод «Альфа-Газпромкомплект» активно співпрацює з низкою партнерських організацій, зокрема ТзОВ «ЕСКО Біо-Альтернатива», ЗАТ «AXIS INDUSTRIES» та ЗАТ «BIOPROJEKTAS». У тісній взаємодії з цими компаніями було розроблено інвестиційний проект "Модернізація газових котелень України з переведенням їх на біопаливо (деревна щепка, торф, солома, відходи соняшника)". Цей проект спрямований на впровадження інноваційних рішень у галузі енергозбереження та використання відновлюваних джерел енергії.

ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" веде цілеспрямовану маркетингову діяльність з просування власної продукції на вітчизняному та міжнародному ринках. Підприємство бере активну участь у спеціалізованих міжнародних виставках, що дозволяє представити свої розробки широкій аудиторії, налагодити ділові контакти та підвищити рівень обізнаності споживачів про асортимент та переваги пропонованої продукції.

Завдяки стратегічному партнерству з провідними компаніями галузі та ефективній маркетинговій політиці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" посідає стійкі позиції на ринку, демонструючи прагнення до інноваційного розвитку, підвищення ефективності та екологічної безпеки своєї продукції. Таким чином, девізом підприємства є: "Ми приречені на успіх".

На підприємстві функціонує відділ прогнозування маркетингу та збуту, який відіграє ключову роль в організації та координації збутової діяльності відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечуючи своєчасну доставку виробленої продукції споживачам. Взаємодія з клієнтами базується на таких принципах: максимальне задоволення потреб клієнтів, індивідуальний підхід до кожного замовника та ретельний контроль на всіх етапах від розробки до готового продукту.

Збут продукції здійснюється через налагоджені канали збуту, що сформувалися протягом багаторічної роботи підприємства. Географія реалізації охоплює різні регіони України, переважно східні та центральні області, де рівень газифікації є нижчим порівняно із західними регіонами. Основними споживачами продукції є юридичні особи.

ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» має низку конкурентних переваг, серед яких: тривалий досвід роботи на ринку газового обладнання (20 років), сформований бренд, вигідне географічне розташування виробництва, широкий асортимент продукції, висока та стабільна якість, індивідуальний підхід до кожного замовника.

В епоху цифрових технологій важливим джерелом інформації є Інтернет, тому для забезпечення доступності інформації про підприємство та його діяльність було розроблено корпоративний веб-сайт, адреса якого – www.alfa.te.ua. На сайті розміщено відомості про компанію, опис продукції, фірмовий бланк замовлення підбору газового обладнання та прайс-листи на газорегулююче обладнання.

Такий комплексний підхід до організації збутової діяльності, врахування індивідуальних потреб клієнтів, контроль якості продукції та

використання сучасних маркетингових інструментів забезпечують підприємству міцні конкурентні позиції на ринку газового обладнання.

Після всього вищезазначеного варто розглянути організаційну структуру досліджуваного підприємства (див. рис. 2.1.).

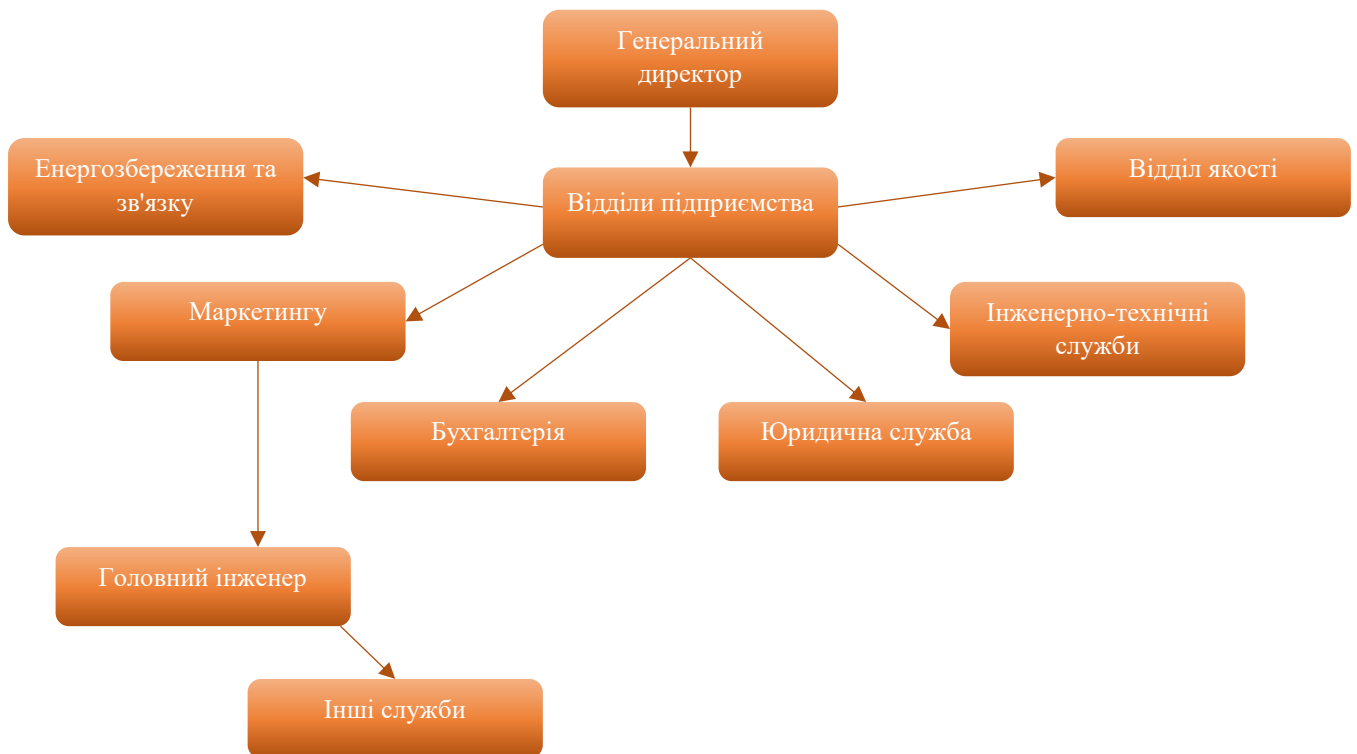


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Степан Адамович Лукасевич, генеральний директор ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", очолює оперативне управління поточною діяльністю підприємства.

У своїй роботі він керується:

- Чинним законодавством України.
- Статутом ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".
- Іншими внутрішніми нормативними актами.
- Рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів та наглядовою радою.

Генеральний директор приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів, а також вчинення юридичних дій (правочинів) від імені ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Вся офіційна кореспонденція з питань діяльності ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" ведеться від імені генерального директора та за його підписом.

Договори та інші правочини, вчинені ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", скріплюються печаткою товариства.

Відділ енергозбереження та зв'язку є структурним підрозділом підприємницької одиниці. Сфера функціональної компетенції відділу визначається наступними ключовими завданнями: забезпечення ефективної експлуатації енергетичних установок та засобів комунікації; планування та контроль використання енергоносіїв підрозділами та управлінням об'єктами; імплементация заходів з електробезпеки (навчання, охорона праці та дотримання вимог техніки безпеки); впровадження новітніх технологій та обладнання; контроль експлуатаційних режимів та аналіз ефективності роботи обладнання; участь у розробці програм реконструкції та поліпшення технічного стану гідротехнічних споруд; контроль формування переліків засобів вимірювальної техніки, які експлуатуються та підлягають метрологічній повірці відповідно до вимог державних стандартів України.

Відділ маркетингу ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" – це самостійний структурний підрозділ, який грає ключову роль у розвитку та процвітанні підприємства.

До основних завдань відділу належать:

- Розробка комплексної маркетингової стратегії, яка визначає напрямки та методи розвитку підприємства на ринку.
- Глибокий аналіз ринкової позиції ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", його фінансово-господарської діяльності та ефективності управління.

- Визначення стратегії розвитку ринків збуту та всього підприємства загалом.
- Ідентифікація ключових проблем, як внутрішніх, так і зовнішніх, з якими стикається ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", та розробка оптимальних шляхів їх вирішення.
- Проведення досліджень існуючих збутових мереж та систем постачання з метою їх оптимізації та покращення ефективності.
- Аналіз споживчих властивостей продукції, що реалізується ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", та вимог, що пред'являються до неї покупцями, з метою відповідності очікуванням цільової аудиторії.
- Організація рекламної діяльності та заходів зі стимулювання збуту для просування продукції та послуг ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" на ринку.

Відділ бухгалтерії ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та ефективності фінансової діяльності підприємства.

Основні функції відділу:

- Ведення бухгалтерського обліку всіх фінансово-господарських операцій ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".
- Складання фінансової звітності для надання керівництву та органам влади.
- Забезпечення достовірності та повноти інформації про всі господарські операції та результати діяльності ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".
- Контроль за бюджетними асигнуваннями, фінансовими та матеріальними ресурсами.
- Дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, здійсненні платежів та відображенні операцій у бухгалтерському обліку.
- Контроль за наявністю та рухом майна, використанням фінансових та матеріальних ресурсів відповідно до затверджених норм та кошторисів.

Юридична служба ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" – це надійний щит, який захищає інтереси підприємства та його співробітників.

Основні завдання юридичної служби:

- Забезпечення законності у всіх сферах діяльності ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".
- Попередження правопорушень та мінімізація ризиків для підприємства.
- Активна участь у вирішенні правових питань, пов'язаних з соціально-економічним розвитком ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".
- Захист майна підприємства, включаючи запобігання крадіжкам, шахрайству та іншим злочинам.
- Зміцнення трудової дисципліни та забезпечення дотримання трудового законодавства.
- Підвищення якості продукції шляхом правового регулювання виробничого процесу.
- Суворе дотримання договірної дисципліни та захист прав ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" у взаємовідносинах з контрагентами.
- Захист прав та законних інтересів як самого підприємства, так і його співробітників.
- Проведення правового виховання працівників, підвищення їхньої правової грамотності.

Посада головного інженера передбачає загальне керівництво інженерно-технічними службами підприємницької структури. Головний інженер відповідає за визначення науково-технічної стратегії та перспектив розвитку підприємства, а також шляхів реалізації комплексних програм з усіх напрямків удосконалення, реструктуризації, реконструкції та технічної модернізації виробничих потужностей, диверсифікації продуктового портфелю та розширення кооперативних зв'язків. Він забезпечує постійне підвищення рівня техніко-технологічної підготовки виробництва, зростання його ефективності, скорочення матеріальних, фінансових і трудових витрат на виробництво продукції, виконання робіт (надання послуг), підвищення їх

якості, довговічності відповідно до державних стандартів, технічних умов і вимог конструкторської документації, а також раціональне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів.

Відділ якості ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" - це команда, яка невинно працює над тим, щоб кожен виріб, що виходить з заводу, відповідав найвищим стандартам якості.

Основне завдання відділу:

1. Запобігання браку виробництва та гарантування того, що до споживача доходить лише якісна готова продукція.
2. Відповідність продукції всім вимогам нормативних документів.

Для досягнення цієї мети відділ виконує широкий спектр завдань:

- Постійний контроль виробничого процесу на всіх його етапах.
- Аналіз контрольних зразків сировини, матеріалів, напівпродуктів та готової продукції.
- Забезпечення правильного зберігання продукції.
- Контроль за маркуванням та терміном зберігання продукції.
- Проведення досліджень якості продукції та аналіз причин браку.

Всі ці заходи виконуються згідно з чітко регламентованими робочими методиками та виробничими інструкціями.

Варто зазначити, що штат відділу якості постійно зростає. У 2022 році він становив 96 штатних одиниць, а у 2024 році вже досяг 108. Це свідчить про те, що керівництво ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" приділяє велику увагу питанням якості продукції та постійно інвестує в розвиток цієї сфери [19].

Виходячи з вищенаведених даних важливим є ознайомлення із фінансовою діяльністю ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" (див. таб. 2.2.)

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансової діяльності на підприємстві
"Завод Альфа-Газпромкомплект"

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2022	2023	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) у порівняних цінах	тис.грн.	9048,99	13000,0	3951,0	143,7
2	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн	9420,0	13650,0	4230,0	144,9
3	Собівартість реалізованої продукції (послуг)		6700,0	9345,0	2645,0	139,5
	у % до чистої виручки	%	71,1	68,5	-2,7	96,3
4	Прибуток валовий	тис.грн.	2720,0	4305,0	1585,0	158,3
	у % до чистої виручки	%	28,9	31,5	2,7	
5	Інші операційні доходи	тис.грн	1052,0	1494,9	442,9	142,1
6	Адміністративні витрати	тис.грн.	960,7	1893,5	932,8	197,1
7	Витрати на збут	тис.грн.	759,3	936,7	177,4	123,4
8	Інші операційні витрати	тис.грн.	130,1	340,2	210,1	261,5
9	Прибуток від операційної діяльності		1921,9	2629,5	707,6	136,8
	у % до чистої виручки	%	20,4	19,3	-1,1	
10	Результат від участі в капіталі	тис.грн	0	0	0,0	
11	Результат від фінансової діяльності	тис.грн	-848,8	-1045,7	-196,9	123,2
12	Інші доходи	тис.грн	24,3	6,1	-18,2	25,1
13	Інші витрати	тис.грн	0	0	0,0	
14	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування		1097,4	1589,9	492,5	144,9
	у % до чистої виручки	%	11,6	11,6	0,0	
15	Чистий прибуток		894,0	1305,0	411,0	146,0
	у % до чистої виручки	%	9,5	9,6	0,1	
16	Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	84,0	58,0	-26,0	69,0
17	Продуктивність праці	тис.грн.	107,7	224,1	116,4	
18	Фонд заробітної плати	тис.грн	9001,2	9480,0	38,2	105,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
19	Середня заробітна плата одного робітника в місяць	грн.	8950,0	13620,0	4670,0	152,2
20	Середня вартість необоротних активів	тис.грн	6085,0	5630,0	-455,0	92,5
21	Фондовіддача	тис.грн.	1,5	2,4	0,9	156,6
22	Середня вартість оборотних активів	тис.грн	6021,0	6704,0	683,0	111,3
23	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	1,6	2,0	0,5	130,1

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

Вивчаючи показники фонду оплати праці, помітно, що порівняно з минулим періодом він збільшився на 38,2 тис. грн, що становить 5,1% приросту. Таке зростання зумовлене розширенням клієнтської бази ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", а також покращенням економічної ситуації в Україні порівняно з 2022 роком.

Аналізуючи адміністративні видатки, спостерігаємо суттєве збільшення на 442,9 тис. грн, або 42,1%. Це пов'язано зі зростанням витрат на електроенергію, паливо, а також необхідністю регулярного технічного обслуговування.

Розглядаючи собівартість реалізованих послуг, дані вказують на її підвищення на 2645 тис. грн, що становить 39,5% порівняно з попереднім роком. Причиною цього є збільшення обсягів товару, розширення асортименту та, звісно, зростання виробничих витрат.

Аналізуючи чистий прибуток, помітно його зростання на 411 тис. грн, або 46%, порівняно з минулим роком. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва, завдяки впровадженню нових машин на підприємстві, що, відповідно, прискорило виробничий процес.

Вивчаючи показник середньої заробітної плати одного працівника на місяць, видно його зростання на 4670 грн, або 52,3%. Це пов'язано зі зміною кількості робітників з року в рік через заміну їх технікою. Також спостерігається підвищений попит на висококваліфікованих працівників.

Не менш важливою у розрізі фінансового питання є оцінка платоспроможності підприємства (табл. 2.3.).

Таблиці 2.3 – Аналіз платоспроможності ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Показники	Формула	2021	2022	2023	Відхилення	
					2021-2022	2022-2023
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$K_{покр.} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}$	3,24	3,79	13,19	0,55	9,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш.л.} = \frac{\text{обор. активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'яз.}}$	0,63	0,96	3,32	0,33	2,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'яз.}}$	0,2	0,06	0,97	0,14	0,91
Співвідношення короткострок. дебіт. та кредиторської заборгованості	$K_{д/к} = \frac{\text{дебіторська заборгов.}}{\text{поточна кредиторська заборгованість.}}$	0,4	1	2,2	0,6	1,2

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

На основі таблиці 2.3. побудуємо графік змін показників платоспроможності досліджуваного підприємства.

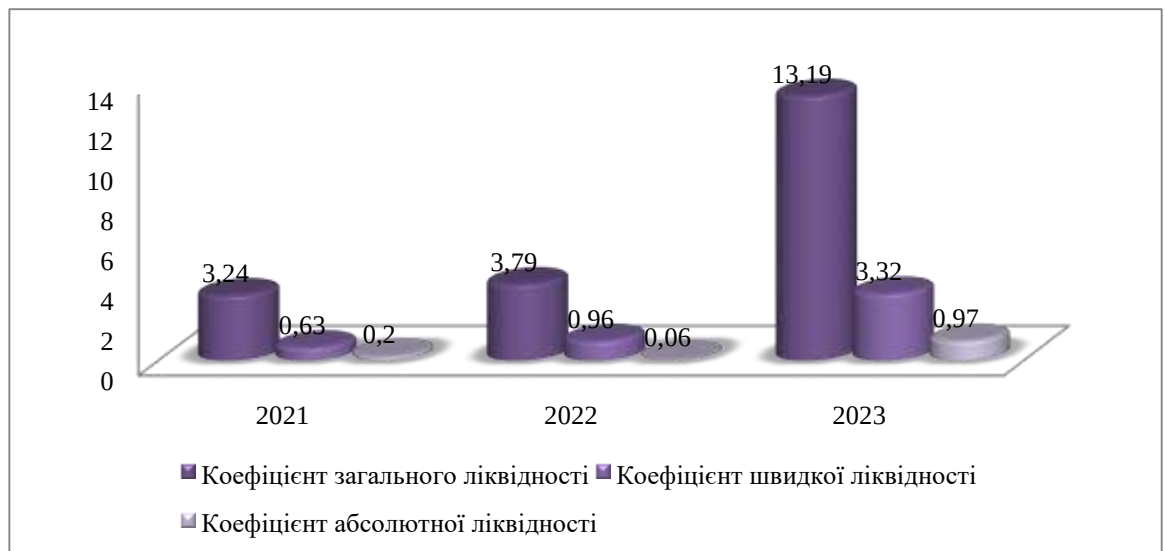


Рис. 2.2 – Зміна показників платоспроможності ТзОВ «Завод АльфаГазпромкомплект» протягом 2021-2023 років.

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2, вказують на значне покращення платоспроможності підприємства. Це підтверджується зростанням показника загальної платоспроможності

протягом 2021-2023 років на 9,95, який на кінець 2023 року досяг 13,19. Такий рівень свідчить про достатність обігових коштів для погашення боргових зобов'язань протягом року.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, у 2021 році він становив 0,63, а в 2022 році зріс на 0,33 до 0,96. Наприкінці звітного періоду 2023 року цей показник значно збільшився на 2,36 пункти та досяг 3,32, що відповідає нормальному рівню. Це означає, що ТЗОВ «Альфа-Газпромкомплект» має можливість погасити короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів, що є доказом ефективного використання фінансових ресурсів. Одночасно спостерігається позитивна динаміка значень коефіцієнта абсолютної ліквідності. На початок 2018 року його показник становив 0,20, у 2022 році – 0,06, а на кінець 2023 року він зріс до 0,97. Це свідчить про те, що на початку періоду підприємство могло погасити лише 6% своїх боргів, тоді як наприкінці року його платоспроможність зросла до 97%.

Отже, станом на кінець 2023 року фінансовий стан підприємства є задовільним, хоча прослідковуються певні негативні тенденції: зростання суми та частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, проте також вказує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, оскільки уповільнює оборотність активів та зменшує платоспроможність.

2.2 Аналіз мотиваційної системи і стимулювання працівників на підприємстві

Задля досягнення оптимальної продуктивності операційної діяльності підприємницької одиниці, винятково важливим є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Створення мотиваційного механізму як складової системи управління людськими ресурсами передбачає ретельне вивчення потреб усіх категорій персоналу, забезпечення умов для їх

задоволення, встановлення досяжних цільових орієнтирів діяльності, імплементацію системи контролю за рівнем професійної та громадської активності працівників, об'єктивне оцінювання трудової поведінки та результативності, а також застосування винагород як стимулів до продуктивної праці.

Для ефективного стимулювання персоналу ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" ми пропонуємо дослідити та проаналізувати два ключових напрямки:

1. Системи оплати праці та матеріального стимулювання:
 - Детальний аналіз існуючих систем оплати праці та бонусів на підприємстві.
 - Оцінка їх впливу на мотивацію та продуктивність працівників.
 - Виявлення потенційних проблем та недоліків.
 - Розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем оплати праці та стимулювання.
2. Вплив організаційних та соціальних факторів:
 - Вивчення впливу корпоративної культури, психологічного клімату та інших організаційних факторів на мотивацію персоналу.
 - Оцінка ефективності соціального пакету та інших нефінансових стимулів.
 - Виявлення факторів, які демотивують працівників.
 - Розробка рекомендацій щодо покращення організаційного та соціального середовища на підприємстві.

Важливо враховувати специфіку трудової діяльності різних категорій працівників:

- Різні групи працівників можуть мати різні потреби та очікування щодо мотивації.
- Застосування уніфікованих підходів до мотивації для всіх може бути неефективним.

– Необхідно розробляти індивідуальні плани мотивації для різних категорій працівників.

Емпіричні дані свідчать, що диференційований підхід до мотивації персоналу значно підвищує її ефективність.

Завдяки комплексному дослідженню та аналізу ми зможемо розробити ефективну систему мотивації, яка допоможе ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" досягти своїх стратегічних цілей.

Проведемо аналіз даних динаміки руху працівників підприємства (таблиці 2.4), динаміки складу и структури персоналу (таблиці 2.5, 2.6 відповідно).

Таблиця 2.4 – Динаміка руху працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (2023-2022)	Відхилення (2024-2023)	Темп росту (2023/2022), %	Темп росту (2024/2023), %
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	96	103	108	7	5	7,31	4,85
Прийнято працівників	9	46	51	37	5	411,11	10,87
Вибуло працівників, усього	16	49	14	33	-35	206,25	-28,21
З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	4	8	5	4	-3	100	-37,5
Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	12	41	11	29	-30	241,67	-73,17

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

Отже, за даними таблиці облікова чисельність штатних працівників поступово зростає з 96 у 2022 році до 108 у 2024 році, . Кількість прийнятих

працівників значно зросла з 9 у 2022 році до 51 у 2024 році, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Спостерігається висока плинність кадрів: у 2023 році вибуло 49 працівників, а у 2024 році – 14, що може негативно впливати на стабільність роботи та витрати на найм і навчання нових співробітників. Кількість звільнених за порушення трудової дисципліни суттєво зросла з 12 у 2022 році до 41 у 2023 році, що може вказувати на проблеми з дотриманням трудової дисципліни на підприємстві.

Тобто, незважаючи на зростання чисельності працівників, підприємство стикається з високою плинністю кадрів та проблемами з дотриманням трудової дисципліни, що потребує уваги керівництва.

За визначеними даними варто також визначити динаміку руху і структури підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка складу и структури персоналу ТОВ "Завод Альфа Газпромкомплект" у розрізі основних категорій

Найменування показників	Од. вим.	Роки			
		2022	2023	Відхилення, +.-	Темп росту, %
Фактична чисельність тих, що працюють у т.ч.:					
фахівців	чол.	96	103	7	7,29
керівників	%	25%	18%	-7	-28
робочих	%	14%	23%	9	64,29
	%	61%	59%	-2	-3,28

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

Таким чином, виходить, що фактична чисельність працівників підприємства зросла з 96 осіб у 2022 році до 103 осіб у 2023 році, тобто на 7 осіб або 7,29%, а частка фахівців у загальній чисельності персоналу дещо зменшилася з 25% у 2022 році до 18% у 2023 році.

Натомість, частка керівників збільшилася з 14% у 2022 році до 23% у 2023 році, що становить приріст майже на 9%, найбільшу питому вагу в структурі персоналу мають робочі - їхня частка зросла з 61% у 2022 році до 59% у 2023 році, проте в абсолютних значеннях їхня чисельність знизилася.

Загалом спостерігається перерозподіл структури персоналу, зокрема збільшення кількості керівників, що може свідчити про певні організаційні

зміни на підприємстві. Таким чином, дані таблиці демонструють тенденцію до розширення діяльності підприємства та оптимізацію організаційної структури. Таблиця 2.6 – Динаміка складу и структури персоналу ТОВ "Завод Альфа Газпромкомплект" за гендерною ознакою

Найменування показників	Од. вим.	Роки			
		2022	2023	Відхилення, +.-	Темп росту, %
Фактична чисельність тих, що працюють у т.ч.:	чол.	96	103	7	7,29
жінок	%	43%	46%	3	7,02
чоловіків	%	57%	54%	-3	-5,26

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

Також варто подати динаміку складу персоналу ТОВ "Завод Альфа Газпромкомплект" у розрізі статі, порівняти кількість чоловіків та жінок у процентному співвідношенні (рис. 2.3.).

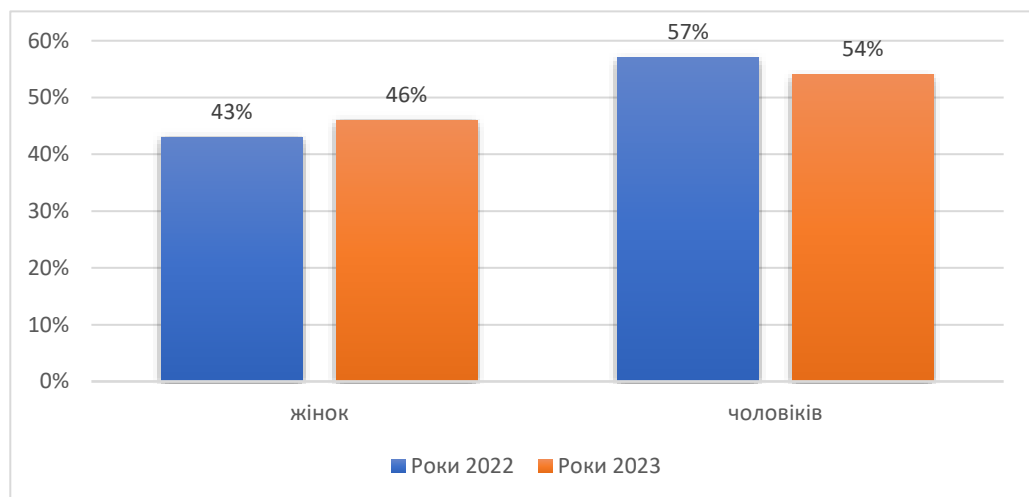


Рисунок 2.3 – Порівняння чисельності чоловіків та жінок у процентному співвідношенні.

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

З таблиці та рисунку можна зробити такі висновки:

Загальна фактична чисельність працівників зросла з 96 осіб у 2022 році до 103 осіб у 2023 році, збільшившись на 7 осіб або на 7,29%. Частка жінок у загальній чисельності персоналу збільшилася з 43% у 2022 році до 46% у 2023 році, тобто на 3 відсоткових пункти, відповідно, частка чоловіків серед працівників зменшилася з 57% у 2022 році до 54% у 2023 році, скоротившись на 3 відсоткових пункти.

Таким чином, спостерігається тенденція до збільшення гендерного балансу на підприємстві шляхом більшого залучення жінок до роботи, проте абсолютне збільшення чисельності працівників відбулося переважно за рахунок чоловіків, адже їхня кількість зросла на 7 осіб, тоді як кількість жінок не змінилася.

Отже, незважаючи на збереження переваги чоловіків у гендерній структурі персоналу, відбувається поступове вирівнювання гендерного балансу на підприємстві.

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2022-2024 років (формула 1.3).

$$K_{\text{пк}} 22 = 96/46=2,08$$

$$K_{\text{пк}} 23 = 49/103=0,4$$

$$K_{\text{пк}} 24 = 14/108=0,1$$

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,1 – 2024 році, що значно зменшився з попередніми роками. Це свідчить про досить низьку плинність кадрів на досліджуваному підприємстві. Більш докладно можна побачити на рис. 2.4.

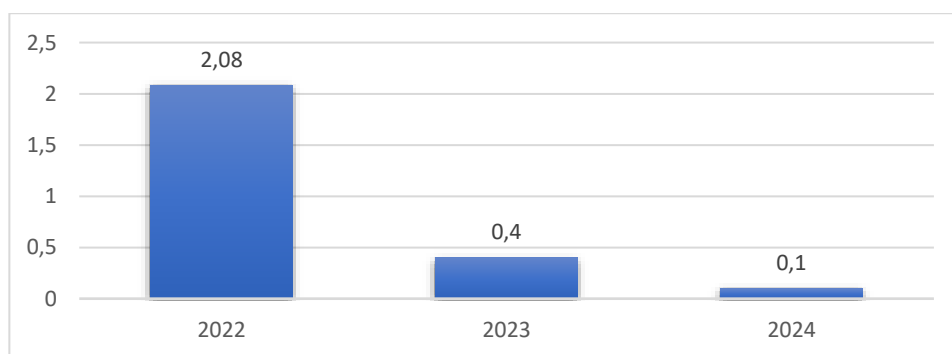


Рисунок 2.4 – Плинність кадрів, 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

За останні три роки штат ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" виріс на 12 осіб. Важливо зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві залишається мінімальним. Цей показник розраховується як

співвідношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності персоналу.

Низька плинність кадрів свідчить про те, що ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" є привабливим роботодавцем. Проте, варто зазначити, що на динаміку чисельності персоналу протягом звітного періоду вплинули й об'єктивні фактори. Зокрема, кризові явища в економіці та зменшення обсягів виробництва змусили керівництво підприємства провести оптимізацію штату.

Незважаючи на ці виклики, ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" продовжує активно розвиватися та залучати до своїх лав талановитих фахівців.

На підприємстві процес підбору та управління персоналом покладено на офіс-менеджера, який діє відповідно до затвердженого штатного розпису та заявок від керівників структурних підрозділів. У заявках визначаються вимоги до освіти, кваліфікації, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних сертифікатів чи дипломів претендентів на вакантні посади. Офіс-менеджер заповнює звіт про наявні вакансії, який після затвердження генеральним директором направляється до Тернопільського міськрайонного центру зайнятості. Водночас, на підприємстві відсутній чіткий процес планування потреби в персоналі.

Відбір кандидатів на вакантні посади здійснюється шляхом проведення співбесіди з офіс-менеджером та керівником відповідного структурного підрозділу. Оцінювання компетентності претендентів базується на таких критеріях: наявність необхідної освіти, відповідність кваліфікації вимогам посади, фахова підготовка (розряд, сертифікат, диплом тощо), вік та стать кандидата, наявність досвіду роботи за професією, розуміння важливості та значущості своєї діяльності для підприємства [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 45].

Перед керівництвом підприємства стоїть завдання утримувати та зберігати висококваліфікованих фахівців ("знавців своєї справи") та вивільняти працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Для досягнення цієї мети проводиться регулярна оцінка персоналу шляхом

атестації один раз на три роки. Атестація є процесом оцінювання ефективності виконання співробітниками посадових обов'язків, що здійснюється керівництвом підприємства.

Такий підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, мотивувати працівників до підвищення професійного рівня та своєчасно оптимізувати штатний склад відповідно до виробничих потреб [28, с. 53].

На підприємстві процес атестації персоналу є ключовим елементом системи оцінювання та розвитку кадрового потенціалу. Центральною складовою атестаційного процесу виступає атестаційна співбесіда, яка являє собою зустріч керівництва товариства з працівником, що підлягає атестації. Під час співбесіди відбувається комплексне обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, оцінюються досягнуті ним результати, визначаються цілі та затверджується план діяльності працівника на наступний період та перспективу.

Атестаційна співбесіда проводиться спеціально сформованою та затвердженою наказом голови правління кваліфікаційною комісією. Головами комісій, як правило, призначаються заступники керівника підприємства, а членами – провідні фахівці ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

На підставі всебічного аналізу виконання працівником основних посадових обов'язків, оцінки його професійного рівня та ділових якостей, кваліфікаційна комісія приймає одне з таких рішень:

1. Відповідає займаній посаді;
2. Відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій (здобуття освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації, набуття навичок роботи на новому обладнанні тощо);
3. Не відповідає займаній посаді.

Результати атестації є підставою для прийняття керівництвом рішень щодо кар'єрного просування, перепідготовки чи вивільнення працівників,

забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами відповідно до поточних та майбутніх потреб підприємства.

На підприємстві атестованими вважаються працівники, які за рішенням кваліфікаційної комісії визнані такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають посаді за певних умов. У разі визнання працівника відповідним займаній посаді, комісія може рекомендувати керівництву зарахувати його до кадрового резерву підприємства.

Якщо комісія ухвалює рішення про відповідність працівника посаді за певних умов, зазвичай рекомендується керівництву призначити через визначений період повторну атестацію за згодою самого працівника. У випадку ухвалення рішення про невідповідність працівника займаній посаді, кваліфікаційна комісія може рекомендувати керівництву, за згодою самого працівника, перевести його на іншу відповідну його фаховому рівню посаду або звільнити з займаної посади.

Кваліфікаційна комісія також наділена правом вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, кар'єрного просування працівників, їх переведення в інші структурні підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю та методів роботи тощо. За підсумками атестації голова комісії приймає остаточне рішення та видає відповідний наказ.

Визначення потреби в підготовці персоналу, включно з підвищенням кваліфікації, здійснюється офіс-менеджером на підставі заяв від структурних підрозділів та розпоряджень генерального директора. На основі цього офіс-менеджер складає план навчання персоналу, який затверджується генеральним директором підприємства.

Такий підхід до атестації та навчання персоналу забезпечує об'єктивну оцінку професійного рівня працівників, сприяє їхньому кар'єрному зростанню та безперервному підвищенню кваліфікації відповідно до потреб підприємства [31, с. 195].

У ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" для всіх нових працівників протягом першого місяця роботи організовується обов'язкове навчання з охорони праці та з питань інструкцій з безпечного ведення робіт (ІСУ).

Навчання проводиться за затвердженими програмами, які враховують специфіку роботи на підприємстві. Відповідальність за організацію та проведення навчання покладено на офіс-менеджера. Після завершення навчання результати фіксуються у відповідних журналах.

Це гарантує, що всі працівники ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" знайомі з правилами охорони праці та ІСУ, що, в свою чергу, мінімізує ризики виробничих травм та аварій.

На підприємстві функціонує кваліфікаційна комісія, створена спеціальним наказом, яка відповідає за організацію та проведення процесу перевірки знань працівників. Комісія видає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань, який доводиться до кожного структурного підрозділу.

Для проведення навчання робітників залучаються фахові викладачі, а сам процес навчання завершується іспитом, який проводить кваліфікаційна комісія. Результати засідання комісії оформлюються протоколом.

Навчання працівників з відривом від виробництва здійснюється шляхом укладання договорів або інших документів з організаціями, що надають відповідні освітні послуги, згідно з наказом по підприємству.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах, семінарах, які організовуються навчальними закладами за спеціально розробленими програмами. Після завершення навчання з підвищення кваліфікації поза межами підприємства, керівники та фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання та надати копії відповідних документів.

Такий підхід до організації навчання та перевірки знань персоналу забезпечує безперервне підвищення професійного рівня працівників,

своєчасне оновлення їхніх знань та навичок відповідно до вимог виробничого процесу та змін у нормативно-правовій базі.

Ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від успішної мотивації його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з ключових аспектів, що формують мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують дієвість системи матеріального стимулювання. На ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для керівників та службовців.

На досліджуваному підприємстві, окрім основного окладу, працівники отримують постійні премії, які є невід'ємною частиною їхньої заробітної плати, передбаченою системою оплати праці. Адміністрація зобов'язана виплачувати ці премії, якщо виконані всі встановлені показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання та розміри премій визначаються у заводських положеннях про преміювання. Ці премії є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

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

Таблиця 2.7 – Розміри заробітної плати ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

№	Посада	Середньомісячна зарплата працівників		Відхилення (грн.)
		2022 рік	2023 рік	
1	2	3	4	5
Керівники				
1	Генеальний директор	11600	16600	5000
2	Офіс-менеджер	5500	6500	1000
2	Головний бухгалтер	6800	7500	700
4	Заступник ген.дир.з правових питань	8000	14900	6900
5	Заступник генерального директора з виробництва	7700	14900	7200
6	Начальник відділу маркетингу	9000	10440	1440
7	Головний інженер	8000	9000	1000

Спеціалісти				
8	Менеджери зі збуту	6580	13000	6420
9	Спеціалісти обліково-фінансового відділу	5500	9000	1500
10	Спеціалісти проектного відділу	7000	10500	3500

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Робітники				
11	Робітники основного виробництва	5000	6100	1100
12	Допоміжний персонал	3000	3500	500

Джерело: побудовано автором за даними [26, 27].

Рівень заробітної плати на ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" суттєво відрізняється від показників його головного конкурента, ЗАТ "Васильківський завод газового обладнання".

Аналіз свідчить, що оклади працівників ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", як правило, нижчі, ніж на ЗАТ "Васильківський завод газового обладнання". (рис. 2.5.).

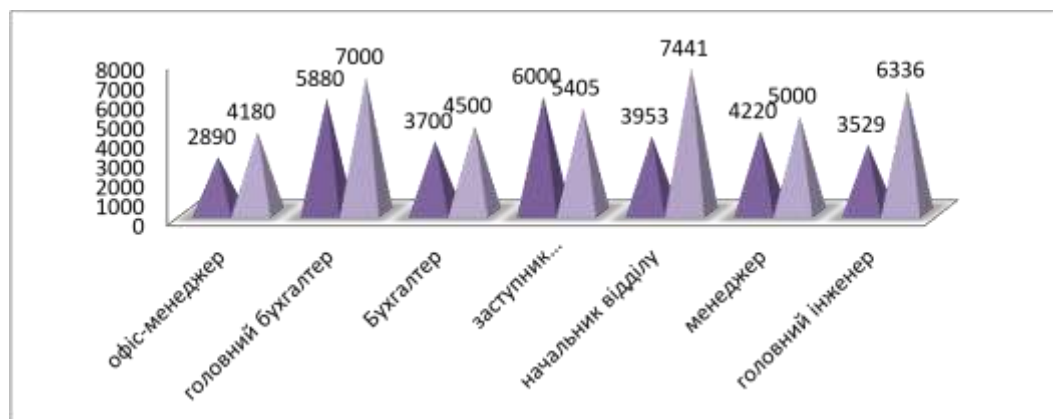


Рисунок 2.5 – Показники посадових окладів на ТзОВ "Завод АльфаГазпромкомплект" та ЗАТ «Васильківський завод газового обладнання»

Система преміювання, яка наразі використовується на ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", не сприяє мотивації працівників до підвищення професійної активності.

Причина полягає в тому, що розмір премії для всіх працівників однаковий і становить 30% від окладу. Це не враховує індивідуальні досягнення, додаткові зусилля та вклад кожного працівника.

Внаслідок цього, система преміювання не є справедливою та не стимулює працівників до кращої роботи. Тому керівництву ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" рекомендується переглянути систему преміювання.

2.3 Оцінювання рівня задоволеності працею на підприємстві

У рамках дослідження рівня задоволеності працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" умовами праці автором була розроблена спеціальна опитувальна анкета для оцінки мотиваційного профілю персоналу. Під мотиваційним профілем розуміється сукупність таких складових, як матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивація [30, с. 128].

Матеріальна складова оцінки задоволеності визначалася як відповідність розміру заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника. Кар'єрна складова відображала наявність перспектив просування по службі внаслідок високої продуктивності праці та якісного виконання поставлених завдань. Професійна складова характеризувала можливість підвищення рівня професіоналізму працівника в процесі виконання роботи. Моральна складова стосувалася взаємин між співробітниками, психологічного клімату в колективі та емоційного середовища на підприємстві.

При цьому під задоволеністю розумілося суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища в кожній із зазначених сфер.

Застосування такого комплексного підходу до оцінки мотиваційного профілю персоналу дозволило всебічно проаналізувати рівень задоволеності працівників різними аспектами трудової діяльності та виявити можливі шляхи його підвищення. Результати дослідження стали основою для вдосконалення системи мотивації на підприємстві з урахуванням індивідуальних потреб та очікувань працівників.

У соціологічному опитуванні співробітників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" взяли участь 18 працівників, що становить 19,4% від загальної кількості персоналу компанії. Анкетування проводилось анонімно, і

анкета складалась із 15 запитань (Додаток А). Респонденти оцінювали варіанти відповідей за 5-бальною шкалою. Процедура дослідження включала кілька етапів. Спочатку первинна інформація записувалась у таблицях відповідей. Далі проводилась систематизація оцінок задоволеності працівників і їхніх складових (матеріальної, кар'єрної, професійної та моральної). Завершальним етапом було аналізування отриманих оцінок, створення мотиваційних профілів персоналу, побудова діаграм рівня задоволеності роботою за всіма мотиваційними складовими та розробка рекомендацій щодо покращення роботи з кадрами і підвищення рівня лояльності [29, с. 123].

Для визначення впливу мотиваційних чинників на працівників ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" автор визначив середні значення оціночних показників, результати яких представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.8 – Оцінка трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" за складовими мотиваційного профілю.

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

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування.

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рисунку 2.6.

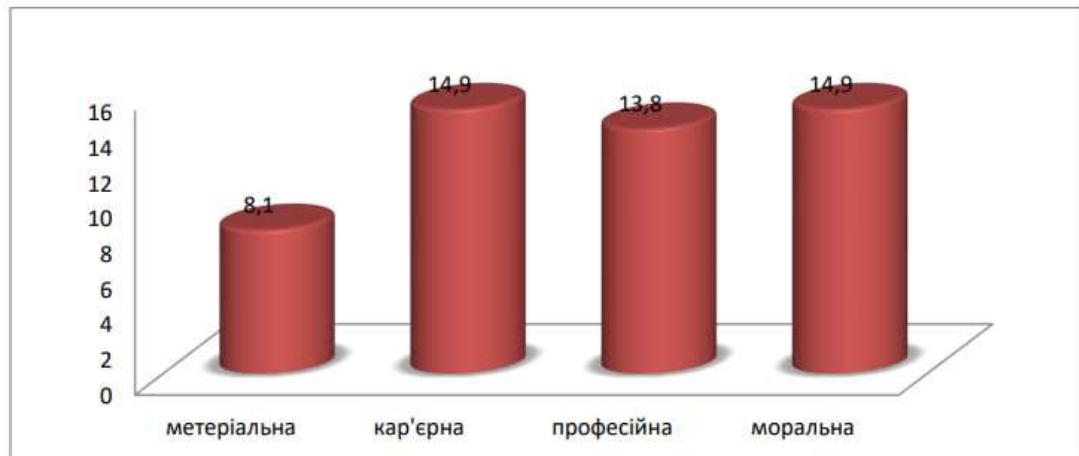


Рисунок 2.6 – Результати аналізу трудової задоволеності персоналу ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект"

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування.

До того як підбивати підсумки, варто визначити які саме фактори сформували складові даного дослідження.

Моральна складова задоволеності персоналу включає такі аспекти як визнання заслуг і досягнень працівника з боку керівництва та колег. Це передбачає публічну похвалу, нагородження, присвоєння почесних звань тощо. Створення атмосфери поваги, довіри та підтримки у колективі. Відчуття причетності до спільної справи, надання працівникам певної самостійності та можливості впливати на прийняття рішень у межах своєї компетенції. Справедливе і гідне ставлення до працівників, врахування їхніх інтересів та думок керівництвом, а також дотримання етичних норм і корпоративних цінностей організації в ставленні до персоналу. Сприятливий психологічний клімат, відсутність конфліктів та тиску з боку керівництва та можливості для професійного та особистісного розвитку працівників.

Таким чином, моральна складова задоволеності відображає нематеріальні потреби персоналу у повазі, визнанні, співпричетності та самореалізації.

Те, наскільки професійно задоволені працівники своєю роботою, також залежить від різних аспектів. Перш за все, важливо, щоб робота була цікавою: чи є в ній місце для креативності, чи вона різноманітна і важлива для працівника. Також значення має, наскільки працівник може самостійно

приймати рішення та контролювати свій робочий процес. Ще один важливий фактор - це можливості для професійного зростання, наприклад, можливість навчатися та покращувати свої навички.

Крім того, працівникам важливо чітко розуміти, що від них вимагається, мати оптимальний обсяг роботи без перевантаження, і мати всі необхідні ресурси для якісної роботи. Також важливо, щоб робота відповідала здібностям, інтересам і досвіду працівника, мала престиж і соціальне визнання, а також щоб працівник отримував зворотній зв'язок про свою роботу та регулярну оцінку. Не варто забувати про забезпечення комфортних умов праці, включаючи безпечне і зручне робоче місце.

Все це в сукупності впливає на те, наскільки працівник задоволений своєю професійною діяльністю, тобто на те, як він може реалізувати свої здібності, знання і інтереси через професійну діяльність.

Кар'єрна задоволеність працівників та їх матеріальне благополуччя в робочому місці визначаються декількома ключовими аспектами. Для початку, важливо, щоб у компанії були чітко окреслені шляхи кар'єрного росту, і працівник мав уявлення про можливості свого професійного розвитку. Справедлива система оцінки та просування по кар'єрних сходах, яка базується на чітких критеріях, теж грає велику роль. Додатково, можливість постійно навчатися і розвиватися, отримувати нові знання та навички, є важливим фактором кар'єрного задоволення.

При зростанні посадових обов'язків працівника важливо, щоб його сприйняття збільшення відповідальності та повноважень супроводжувалося отриманням визнання, статусу та поваги, що пов'язані з новою роллю. Підтримка керівництва за допомогою кар'єрного консультування та наставництва, а також здатність до досягнення балансу між амбіціями працівника і реальними можливостями організації, є важливими аспектами для задоволення працівників їхнім кар'єрним прогресом.

Що стосується матеріальної задоволеності, то основними факторами є рівень заробітної плати та її справедливність у порівнянні з колегами, наявність

бонусів та премій за роботу, а також соціальні гарантії, які включають пільги, компенсації та страхування. Прозорість системи нарахування зарплати, своєчасність виплат, а також перспектива збільшення доходів з ростом кар'єри також значно впливають на загальну задоволеність роботою.

Таким чином, кар'єрна та матеріальна задоволеність є відображенням того, наскільки добре працівник відчуває своє місце в організації, а також наскільки його фінансові та професійні очікування знаходять відгук у можливостях та умовах, які пропонує компанія.

Здійснення об'єктивної оцінки рівня задоволеності персоналу компанії професійною діяльністю та аналіз мотиваційного профілю співробітників середньої ланки управління являється важливим завданням для встановлення ефективних трудових взаємовідносин та формування дієвої кадрової політики. У контексті проведеного дослідження було проаналізовано складові мотиваційного профілю працівників певного підрозділу організації задля визначення ступеня їх задоволеності різними аспектами професійної діяльності [22, с. 210].

Згідно з результатами дослідження, на підприємстві ТзОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" були виявлені такі основні недоліки рівня задоволеності працівників:

1. Низький рівень матеріальної задоволеності персоналу (середнє значення 8,1 з 15). Це вказує на необхідність перегляду системи матеріального стимулювання та роз'яснення можливостей підвищення доходів працівників через зростання продуктивності праці.

2. Відносна незадоволеність частини співробітників кар'єрним зростанням (середнє значення 14,9 з 25). Деякі працівники потребують додаткових можливостей для просування службовими сходами.

3. Певна частина працівників не надавала великого значення моральній задоволеності (середнє значення 13,8 з 25), що може свідчити про недооцінку цього аспекту з боку керівництва та потребу додаткового вивчення ситуації.

4. Незважаючи на високу професійну задоволеність (14,9 з 25), існує необхідність подальшого удосконалення системи професійної мотивації персоналу.

Отже, дослідження підтвердило необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання задля підвищення лояльності персоналу, адже справедлива винагорода, усвідомлення значущості, сприятливі умови праці та позитивні взаємовідносини з керівництвом є ключовими факторами формування високого рівня прихильності співробітників до організації та їх ефективної мотивації.

Формування лояльності персоналу є одним із ключових завдань для ефективного функціонування будь-якої організації. Високий рівень прихильності співробітників до компанії досягається тоді, коли загальні цілі та інтереси організації стають пріоритетними, перетворюючи групу працівників на єдиний колектив. У такій ситуації мотиваційним чинником виступає не лише рівень заробітної плати, а й задоволеність від самого процесу роботи.

З точки зору керівництва, діяльність із формування лояльності полягає у створенні потреби в персоналу поділяти цінності компанії, ставити її інтереси вище власних, а також залишатися працювати в організації навіть за умови, коли це може бути менш вигідним для них. Ці явища, безумовно, спостерігаються за високого рівня мотивованості та задоволеності роботою. Проте існує відомий феномен, коли за зниження задоволеності професійною діяльністю співробітники готові розглядати пропозиції від інших роботодавців.

У контексті проведеного дослідження щодо ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект", виявлені незадоволені потреби персоналу мають стати основою для вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства. Врахування цих факторів та розробка відповідних заходів допоможе сформувати високий рівень лояльності кадрів до організації, що є запорукою її ефективності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦЕЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Рекомендації щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Задоволеність працівників є ключовим компонентом життєздатності компанії, тому визначення сфер для вдосконалення та впровадження успішних стратегій мають свої переваги. Завдяки точному дослідженню та ретельному аналізу ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» автор може розробити програми, які зможуть вирішити проблеми працівників і підвищити їхнє задоволення від роботи.

У поняття задоволеності працівників входить ставлення до посадових обов'язків, особиста продуктивність, стосунки з керівниками та колегами, а також культура компанії. Задоволеність працівників включає в себе позитивні емоції, які людина відчуває через свою роботу, такі як гордість, вдячність і мотивація [7].

Задоволеність працівників може бути результатом належного навчання, яке може дозволити працівникам відчувати себе впевнено і бути здатними досконало виконувати свої робочі обов'язки. Також може бути корисно, якщо працівники точно розуміють, чого від них очікує керівництво, і як менеджери оцінюють їхню роботу.

Оскільки найбільший відсоток невдоволення персоналу припадає на низький рівень матеріальної задоволеності, то маємо право запропонувати 2 шляхи удосконалення системи мотивації щоб підвищити задоволеність працівників в організації:

1. Застосування матеріальної мотивації.
2. Використання методів нематеріальної мотивації.

Заробітна плата є однією з найважливіших складових забезпечення гідного життя працівників. Проте, матеріальна мотивація не обмежується лише грошовою винагородою. У сучасних реаліях українського бізнесу керівники підприємств все частіше застосовують комплексний підхід до стимулювання персоналу, поєднуючи різноманітні форми заохочення.

Основною метою системи матеріального стимулювання є встановлення справедливого співвідношення між розміром заробітної плати співробітника та обсягом і якістю виконуваної ним роботи. Адже люди прагнуть досягти достатнього рівня добробуту та високих матеріальних статків. Бажання покращити своє матеріальне становище спонукає працівників підвищувати продуктивність праці, що, в свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Окрім традиційних форм оплати праці, таких як погодинна чи відрядна система, керівництво може запроваджувати додаткові види матеріального заохочення. Серед них – премії за досягнуті результати, індивідуальні винагороди, що відображають цінність конкретного працівника для компанії, надбавки та доплати, підвищення професійного розряду, страхування, оплата медичних послуг тощо. Деякі підприємства практикують організацію спільного відпочинку працівників за містом як форму нематеріальної мотивації.

На прикладі ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" можна розглянути потенційні шляхи вдосконалення системи матеріальної мотивації персоналу. Зокрема, доцільно переглянути застосовувану погодинну оплату праці та замінити її на більш гнучку відрядну систему із застосуванням "рухомої шкали" індексації заробітної плати відповідно до результатів роботи. Також слід визначити оптимальні розміри грошових винагород, премій та інших форм заохочення.

Проте, слід пам'ятати, що ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Адже в деяких випадках моральне заохочення може виявитись навіть дієвішим за

фінансову винагороду. Тож керівництву ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" необхідно ретельно зважити усі наявні інструменти впливу на мотивацію працівників для досягнення оптимального балансу та максимальної віддачі від персоналу.

Нематеріальна мотивація – це комплекс заходів, які не передбачають прямої грошової винагороди, проте сприяють створенню сприятливих умов для високопродуктивної праці. Такі заохочення проявляються у вигляді інвестицій у розвиток трудових ресурсів з боку роботодавця.

ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" може досягти значних здобутків, якщо керівництво зосередить увагу на нематеріальних методах стимулювання працівників. Одним із найбільш дієвих способів є делегування відповідальних завдань співробітникам, що демонструє довіру з боку керівництва та дозволяє реалізувати їхній потенціал. Надаючи працівникам можливість проявити себе та взяти на себе відповідальність, компанія створює атмосферу, яка мотивує їх до вищої продуктивності та залученості.

Крім того, планування кар'єрного зростання та забезпечення балансу між робочим та особистим життям є важливими складовими нематеріальної мотивації. Працівники, які бачать перспективи для професійного розвитку та мають можливість гармонійно поєднувати кар'єру та особисте життя, відчують більше задоволення від роботи та демонструють вищу лояльність до компанії.

Командоутворення, а саме організація заходів для згуртування колективу та розвитку корпоративної культури, є ще одним ефективним методом нематеріальної мотивації. Такі заходи сприяють формуванню дружньої атмосфери в колективі, підвищують взаємодію між співробітниками та зміцнюють їхню прихильність до компанії.

Розширений соціальний пакет, що включає безкоштовне харчування, медичне страхування, оплату транспортних витрат, мобільного зв'язку, а також навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, є потужним мотиваційним фактором. Працівники, які отримують такі додаткові

переваги, відчують турботу компанії про їхній добробут та комфорт, що позитивно впливає на їхню продуктивність та лояльність.

Нарешті, можливість професійного розвитку через відрядження на курси, тренінги та стажування є важливим чинником нематеріальної мотивації. Працівники, які мають змогу постійно вдосконалювати свої навички та отримувати нові знання, відчують себе більш компетентними та цінними для компанії, що, в свою чергу, підвищує їхню залученість та бажання працювати на благо підприємства.

Ефективна мотивація працівників є запорукою їхньої самовідданої праці, ініціативності та готовності до співпраці з керівництвом. Проте, часто підприємства обмежуються лише фінансовими стимулами, розглядаючи їх як єдиний дієвий метод. Однак, за умови звичайного рівня оплати праці, робітники рідко віддають усі сили на 100%. А намагання збільшити їхню продуктивність виключно шляхом підвищення зарплат може призвести до замкненого кола.

Тому паралельно зі вдосконаленням системи матеріального стимулювання, зокрема, через запровадження відрядної оплати із "рухомою шкалою", ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" доцільно посилити увагу до нематеріальних способів мотивації. Для цього керівникам слід орієнтуватися на інструменти, безпосередньо пов'язані з управлінськими процесами: постановка цілей, оцінка результатів, контроль, інформування та інші. Лише комплексний підхід, який поєднує різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, зможе забезпечити максимальну віддачу від працівників та процвітання підприємства.

У таблиці 3.1. наведено не грошові методи впливу на мотивацію підлеглих, які можуть бути використані керівниками ТзОВ "Завод АльфаГазпромкомплект".

Таблиця 3.1 – Не грошові засоби впливу на мотивацію працівників

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Заробітна плата	Фіксований щомісячний оклад, що виплачується за виконання посадових обов'язків.	Гарантований дохід, відчуття стабільності.	Може не відповідати ринковій вартості праці, не стимулює досягнення кращих результатів.
Премії	Одноразова або періодична виплата за досягнення певних показників (виконання плану, економія ресурсів, покращення якості).	Сильний стимул до кращої роботи, можливість отримати значну винагороду.	Може призвести до нездорової конкуренції, складність у визначенні справедливих показників.
Бонуси	Додаткова виплата за досягнення особливих результатів (укладення вигідного контракту, успішне впровадження проекту).	Можливість отримати значну винагороду за рідкісні досягнення.	Складність у прогнозуванні, може призвести до демотивації інших працівників.
Комісійні	Відсоток від продажів або інших показників результативності.	Сильний стимул до активної роботи, можливість заробляти більше за фіксований оклад.	Не завжди підходить для всіх типів робіт, може призвести до недобросовісної конкуренції.
Паушальні виплати	Фіксована сума, що виплачується щомісяця за певні функції (роботу з VIP-клієнтами, відповідальність за результат).	Гарантований дохід, чітке розуміння обов'язків.	Може не стимулювати до перевищення очікувань.
Участь у прибутку	Виплата частини прибутку компанії працівникам за певними критеріями.	Відчуття причетності до успіху компанії, можливість отримати значну винагороду.	Складність у розрахунку та розподілі прибутку, може призвести до конфліктів.
Соціальний пакет	Додаткові пільги та виплати (медичне страхування, харчування, транспорт, пенсійні накопичення).	Підвищення лояльності та мотивації працівників, покращення їхнього добробуту.	Збільшення витрат для компанії, складність в адмініструванні.

Джерело: складено автором за допомогою [8].

Пошук ефективних способів мотивації персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Для ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" цікавою альтернативою традиційним матеріальним стимулам може стати система мотивації вільним часом. Ця концепція ґрунтується на компенсації нерівномірного навантаження працівників, зумовленого різним графіком роботи, не грошовими виплатами, а наданням додаткового вільного часу [8].

Попри те, що в українській практиці такий підхід поки що не набув широкого розповсюдження, досвід зарубіжних компаній засвідчує його

беззаперечну ефективність. Тож керівництву ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" варто розглянути можливість впровадження системи мотивації вільним часом, яка може включати такі опції для персоналу:

- Скорочення тривалості робочого дня;
- Збільшення кількості днів відпустки;
- Гнучкий графік роботи для певних категорій працівників;
- Надання додаткових відгулів.

Така система дозволить співробітникам самостійно визначати оптимальний баланс між робочим часом та періодами відпочинку, що матиме позитивний вплив на їхню продуктивність та лояльність до підприємства.

Утім, ефективна мотивація персоналу вимагає комплексного підходу та дотримання низки принципів. Зокрема, керівникам різних рівнів повинна бути надана достатня свобода у прийнятті рішень щодо стимулювання підлеглих. Не менш важливим є створення сприятливих перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання для працівників.

Паралельно з удосконаленням нематеріальних методів заохочення персоналу, ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" доцільно переглянути підходи до матеріальної мотивації. Зокрема, впровадження відрядної системи оплати праці із "рухомою шкалою" індексації заробітної плати дозволить забезпечити тісний зв'язок між результатами роботи та розміром винагороди.

Лише поєднавши різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули в єдину комплексну систему, ТОВ "Альфа-Газпромкомплект" зможе максимально підвищити ефективність роботи персоналу та досягти стабільного зростання показників своєї діяльності.

У контексті дослідження мотивації персоналу на підприємстві, важливо зазначити, що емоційний стан працівників відіграє вагомий роль у цьому процесі. Співробітники, схильні до емоційної нестабільності у робочих ситуаціях, можуть демонструвати нижчу продуктивність порівняно зі своїм потенціалом. Емпірично доведено, що за звичайних умов працівники зазвичай реалізують приблизно дві третини своїх можливостей. Крім того, мотивація

може залежати від стилю управління керівника, оскільки негативне ставлення до менеджера може спричинити зниження ефективності праці підлеглих.

Науково доведено, що задоволені працівники, які мають можливість реалізовувати свої цілі, демонструють менше деструктивної поведінки на робочому місці, рідше беруть лікарняні та змінюють місце роботи, а головне – працюють на вищому рівні. Отже, мотивація має стати невід'ємною частиною корпоративної культури та пріоритетним завданням підприємства, що ґрунтується передусім на емоційних та внутрішніх потребах працівників.

Керівництво підприємства повинно розробити комплексну стратегію, яка охоплюватиме низку заходів для створення сприятливого середовища, де співробітники відчуватимуть себе цінними та мотивованими.

Першочерговим кроком має стати розробка чітких та прозорих критеріїв оцінки персоналу. Це забезпечить справедливість та об'єктивність під час оцінювання результатів роботи кожного працівника. Крім того, слід визначити конкретні вимоги до знань та навичок фахівців і службовців, які відповідають специфіці діяльності підприємства.

Щорічна оцінка роботи повинна враховувати не лише результати діяльності, але й відповідність робочої поведінки вимогам підприємства. Це дозволить виявити потенційні проблеми та своєчасно вжити необхідних заходів для їх вирішення.

Для ефективної мотивації персоналу необхідно з'ясувати реальні потреби працівників та врахувати фактори, що визначають їхню мотивацію до праці. Кожна людина має унікальні цінності та прагнення, тому важливо розробити індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Ідентифікація найбільш шкідливих демотиваційних чинників та вжиття заходів щодо їх усунення або компенсації є невід'ємною частиною процесу мотивації персоналу. Наприклад, це може бути усунення конфліктних ситуацій між працівниками, покращення умов праці або перегляд системи винагород.

Створення диференційованої системи винагород дозволить винагороджувати найбільш результативних та відданих працівників. Це можуть бути премії, цінні подарунки, допомога на лікування або розширення соціального пакету. Водночас, важливо не забувати про персональні похвали та публічне відзначення заслуг працівників, що підвищить їхню самооцінку та мотивацію.

Іншим ефективним інструментом є надання "відгулів" за потреби, що дозволить співробітникам відновити сили та повернутися до роботи з новими силами. Також слід розглянути можливість збільшення повноважень працівників та залучення їх до прийняття рішень, що підвищить їхню відповідальність та відчуття причетності до успіху підприємства.

Також, керівництво підприємства повинно постійно перевіряти рівень мотивації персоналу та збирати інформацію про ефективність прикладених зусиль через канал зворотного зв'язку. Це дозволить своєчасно коригувати стратегію мотивації та забезпечити максимальну ефективність роботи колективу.

Лише комплексний підхід до управління мотивацією, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також емоційні потреби працівників, здатен забезпечити максимальну віддачу та лояльність персоналу до підприємства.

У сучасних ринкових умовах забезпечення зростання продуктивності праці є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети керівництво повинно створити ефективний механізм, який би поєднував систему оплати праці, кадрову політику з показниками продуктивності та обсягами реалізації продукції.

Впровадження залежності рівня заробітної плати працівників від їхньої продуктивності дозволить задіяти колосальний резерв, пов'язаний з більш повною реалізацією потенціалу та здібностей персоналу. Адже за умови тісного зв'язку між результатами праці та винагородою, у співробітників з'явиться потужний стимул для підвищення ефективності своєї діяльності.

Крім того, забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку вимагає залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Тож нарощування трудового потенціалу та створення сприятливих умов для його розвитку також матимуть позитивний вплив на показники діяльності ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Лише за умови системного підходу та поєднання зазначених складових можна досягти стійкого зростання продуктивності праці на підприємстві. Це, в свою чергу, забезпечить підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зміцнення конкурентних позицій ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" та стабільний розвиток його діяльності.

3.2 Соціально-економічна ефективність впровадження рекомендацій щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Задоволеність працею є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Вона впливає на продуктивність, лояльність, креативність та загалом на здоров'я та благополуччя працівників. Впровадження рекомендацій щодо підвищення задоволеності працею може мати значний соціально-економічний ефект, як для самого підприємства, так і для суспільства в цілому.

Автор може виділити декілька переваг впровадження наведених рекомендацій [35, с. 9].

Першопочатковим аспектом є зниження текучості кадрів. Дослідження показують, що працівники, які висловлюють високий рівень задоволеності своєю роботою, мають суттєво нижчу ймовірність зміни місця роботи. Виявлено, що з підвищенням рівня реалізації особистісного потенціалу на робочому місці зростає й прихильність працівників до роботодавця, колективу та самої організації. Акцент на значущості врахування емоційних станів співробітників та активному вирішенні проблем, що виникають, може сприяти

зростанню їхньої лояльності та бажання продовжувати трудову діяльність у даній компанії.

Наступною перевагою є підвищення продуктивності. Існує прямий зв'язок між задоволеністю працівників та їхньою робочою продуктивністю: задоволені співробітники схильні проявляти вищу відданість своїм обов'язкам, що спонукає їх до ефективнішої роботи та досягнення корпоративних цілей. Крім того, щасливі працівники менше схильні до прогулів, що позитивно впливає на загальні результати діяльності організації.

Також варто відзначити, що задоволеність та залученість працівників є схожими, але не тотожними концепціями в організаційній психології. Задоволеність роботою може бути визначена через оцінку емоційного стану членів організації щодо їхньої роботи та різних аспектів функціонування компанії.

Залученість працівників відображає ступінь, до якої працівники проявляють зацікавленість та залученість у досягненні результатів своєї діяльності. Це не обов'язково виражається у великому обсязі виконаної роботи; скоріше, залучені працівники виявляють пристрасть та витрачають енергію на виконання своїх обов'язків, прагнуть досягнення високої якості та інтенсивно цікавляться успіхом організації.

Підвищення рівня задоволеності роботою може призвести до збільшення залученості працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності, зниженню показників текучості персоналу та покращенню фінансових результатів компанії.

В даному контексті слід відзначити швидкий розвиток персоналу, що веде до якісних змін, сприяючи розкриттю особистісного потенціалу кожного працівника і підвищенню його здатності приносити значну користь організації та суспільству. В сучасних умовах функціонування організацій розвиток працівників має бути систематичним, цілеспрямованим і безперервним, орієнтованим на своєчасну підготовку до нових завдань, відповідно до потреб

організації. Водночас розвиток повинен включати якісне вдосконалення як професійних, так і індивідуальних характеристик співробітників [28, с. 66].

Планування чисельності персоналу було передувало обґрунтуванням обсягів реалізації продукції та цільового чистого прибутку на 2024 рік (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Планування обсягів реалізації продукції і цільового чистого прибутку на 2024 рік на основі досліджень та даних статуту підприємства

№	Показники	Одиниці виміру	2023	2024	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
п/п				(план)		
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	13650	14669,9	1019,9	107,5
2	Валовий прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	4305	4305	0	100
3	Сукупні витрати (за винятком фінансових)	тис.грн.	12515,4	12908,2	392,8	103,1
4	Умовно-постійні витрати	тис.грн.	7258,9	7258,9	0	100
5	Умовно-змінні витрати	тис.грн.	5256,5	5649,2	392,8	107,5
6	Частка умовнозмінних витрат у чистому доході від реалізації	доля	0,39	0,39	0	100
		одиниці				
7	Частка валового прибутку у чистому доході від реалізації	долі	0,32	0,29	0	93
		одиниці				
8	Власний капітал	тис.грн.	11826	11826	0	100
9	Ставка по депозитам у гривні	%	8,15	8,15	0	100
10	Прибуток мінімальний	тис.грн.		963,8	963,8	
11	Прибуток цільовий	тис.грн.		1761,8	1761,8	
12	Чистий дохід від реалізації послуг у точці беззбитковості	тис.грн	13650	11804,9	-1845,2	86,5
	Чистий дохід від реалізації послуг для досягнення мінімального прибутку	тис.грн.	13650	13372,3	-277,73	98
13	Чистий дохід від реалізації послуг у точці цільового прибутку	тис.грн.	13650	14669,9	1019,9	107,5
14	Чистий прибуток у звітному році запланований	тис.грн.	1305	1761,8	456,75	135

Джерело: складено автором.

Таким чином, якщо брати до уваги рекомендації, чистий дохід від реалізації продукції в 2024 році може зрости до 14669,9 тис. грн, що на 1019,9 тис. грн або 7,5% більше порівняно з 2023 роком. А рентабельність власного капіталу та капіталу в цілому залишаються незмінними - 8,15% та 100% відповідно у 2024 році.

Отже, розрахунки вказують на помірне зростання основних фінансових показників компанії при одночасному скороченні прибутків за окремими напрямками діяльності.

Таким чином, впровадження рекомендацій щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві може мати значний позитивний вплив на його економічні показники [21, с. 244]. Можна виділити ще декілька ключових переваг:

1. Зростання продуктивності праці.

- Задоволені працівники більш мотивовані та залучені до роботи, що призводить до збільшення вихідного продукту.
- Дослідження показують, що щасливі працівники на 20% більш продуктивні, ніж незадоволені [13].
- Підвищення мотивації стимулює працівників до ініціативи та пошуку нових, кращих методів роботи.

2. Підвищення якості продукції/послуг.

Задоволені працівники більш уважні до деталей і краще виконують свою роботу, що призводить до зниження кількості помилок та браку. Вони також більш схильні до вдосконалення своїх навичок та пропозиції нових ідей, що загалом підвищує якість продукції/послуг.

3. Зниження витрат на навчання та адаптацію нових співробітників.

Задоволені працівники рідше звільняються, що знижує плинність кадрів. Це економить кошти на пошук, найм та навчання нових співробітників. Досвідчені працівники, які знають свою роботу, ефективніше виконують завдання, що знижує витрати на їхню адаптацію.

4. Зменшення помилок.

Завдяки кращій концентрації та увазі, знижується кількість помилок та продукції. Це економить кошти на виправленні помилок та відшкодуванні збитків.

5. Економія коштів на залученні та утриманні кадрів.

Висока плинність кадрів призводить до значних витрат на пошук, найм та навчання нових співробітників. Задоволені працівники рідше звільняються, що економить кошти на цій статті витрат. Окрім того, лояльні працівники рекомендують компанію своїм друзям та знайомим, що полегшує процес залучення нових талантів.

6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства:

Всі переваги, описані вище, позитивно впливають на загальну ефективність роботи підприємства. Це робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку, адже вона може запропонувати кращу якість продукції/послуг за нижчими цінами.

Інвестування у підвищення задоволеності працею не лише покращує моральний дух та атмосферу на робочому місці, але й приносить значні економічні вигоди для підприємства. Це розумний та ефективний спосіб підвищити свою конкурентоспроможність та досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі [25].

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було розглянуто теоретичні основи дослідження програм підвищення задоволеності працею. Зокрема, було визначено поняття задоволеності працею, її вплив на продуктивність організації та основні фактори, що на неї впливають згідно з моделлю Рохана Фадке та інших науковців. Встановлено, що задоволеність працею є комплексним багатоаспектним явищем, яке включає як емоційне, так і когнітивне задоволення різними аспектами трудової діяльності.

Було розглянуто класифікацію програм підвищення задоволеності працею за такими критеріями: цільова аудиторія, тип програми та рівень формалізації. Наголошено на важливості ретельного вибору та моніторингу ефективності таких програм для досягнення організацією поставлених цілей.

Окрему увагу приділено методичним основам оцінювання рівня задоволеності працею на підприємстві. Розглянуто переваги та недоліки різних методів, зокрема анкетування, індивідуальних співбесід, вимірювання індексів задоволеності працівників, аналізу рівня абсентеїзму та плинності кадрів. Наведено приклади показників ключових результатів та формули для обчислення деяких з них. Підкреслено важливість забезпечення конфіденційності та атмосфери психологічної безпеки для отримання достовірних даних.

Загалом, викладений матеріал першого розділу дає ґрунтовне розуміння сутності задоволеності працею, її впливу на організацію, підходів до розробки відповідних програм та методів оцінювання задоволеності персоналу. Це створює міцну теоретичну базу для подальшого дослідження практичних аспектів впровадження програм підвищення задоволеності працею на підприємствах.

У наступному розділі було проведено аналіз мотиваційної системи та стимулювання працівників на ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

Дослідження показало, що на підприємстві існують певні проблеми з плинністю кадрів, мотивацією та задоволеністю працівників.

Аналіз динаміки руху працівників засвідчив високу плинність кадрів у 2023 році, а також проблеми з дотриманням трудової дисципліни. Хоча у 2024 році ситуація може дещо покращилась, питання утримання персоналу залишається актуальним для підприємства.

Дослідження показало тенденцію до збільшення гендерного балансу на підприємстві через більше залучення жінок, однак серед робітників переважають чоловіки. Структура персоналу зазнала змін у напрямку збільшення частки керівників.

Система матеріального стимулювання на підприємстві має певні недоліки: значне відставання посадових окладів від конкурентів, низький відсоток премій та їх невисока диференціація, що негативно впливає на мотивацію персоналу.

Проведене опитування персоналу виявило низьку матеріальну задоволеність працівників, незадоволеність частини колективу можливостями кар'єрного зростання та недостатнє врахування моральної складової мотивації. Водночас досить високими виявилися показники професійної задоволеності.

Загалом результати аналізу підтверджують необхідність вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, розробки заходів з покращення психологічного клімату та умов праці задля підвищення лояльності й продуктивності персоналу підприємства.

У третьому розділі були розроблені рекомендації щодо підвищення задоволеності працею на підприємстві ТзОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект». Головними напрямками є удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

У ході дослідження було виявлено декілька ключових проблем на ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". По-перше, рівень задоволеності працівників залишається низьким, особливо в аспекті матеріальної мотивації. Крім того, на підприємстві відсутня комплексна система мотивації та стимулювання

персоналу, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні методи заохочення. Також спостерігається недостатня увага до емоційного стану працівників та їхніх особистісних потреб у професійному розвитку та самореалізації.

Для вирішення цих проблем пропонується низка рекомендацій. Насамперед, необхідно впровадити гнучку відрядну систему оплати праці з "рухомою шкалою" індексації заробітної плати відповідно до результатів роботи працівників. Це забезпечить тісний зв'язок між зусиллями та винагородою, стимулюючи персонал до підвищення ефективності.

Крім того, рекомендується розширити застосування нематеріальних методів мотивації, таких як делегування відповідальних завдань, планування кар'єрного зростання, командування та надання додаткового вільного часу. Ці заходи дозволять врахувати індивідуальні потреби працівників та створити сприятливе середовище для їхнього розвитку та самореалізації.

Важливою складовою є розробка індивідуального підходу до мотивації кожного працівника з урахуванням його цінностей та потреб. Адже кожна людина є унікальною, і те, що мотивує одного, може не мати впливу на іншого.

Також рекомендується удосконалити систему оцінювання персоналу на основі об'єктивних критеріїв та зворотного зв'язку. Це забезпечить справедливість та прозорість процесу, а також дозволить своєчасно виявляти проблемні зони та вживати необхідних заходів.

Нарешті, важливо забезпечити можливості для розвитку та навчання співробітників за рахунок підприємства. Це не лише підвищить їхню кваліфікацію, але й продемонструє турботу компанії про їхнє зростання та професійний прогрес.

Впровадження цих рекомендацій матиме значний соціально-економічний ефект для ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект". Передусім, це призведе до зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників до компанії. Задоволені співробітники рідше змінюють місце роботи, що економить кошти на пошук, найм та навчання нових кадрів.

Крім того, очікується зростання продуктивності праці – за оцінками, задоволені працівники можуть бути на 20% ефективнішими порівняно з незадоволеними. Це пов'язано з їхньою більшою мотивацією, залученістю та бажанням докладати максимум зусиль.

Отже, комплекс запропонованих заходів створить передумови для максимальної реалізації потенціалу працівників, підвищення їхньої віддачі та лояльності до підприємства, що забезпечить стабільний розвиток діяльності ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект".

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 Differences Between Preventive And Curative Health Care. *Health Assurance Company - group health insurance and preventive healthcare–Loop Team*. URL: <https://www.loophealth.com/post/differences-between-preventive-and-curative-health-care> (date of access: 12.03.2024).
2. Bonassi K. Detoxify Your Workplace: Warning Signs and Strategies to Improve Workplace Culture. *Hubstaff Blog*. URL: <https://hubstaff.com/blog/toxic-work-culture/> (date of access: 13.03.2024).
3. Gutiérrez-Banegas A. Factors of Job Satisfaction in Universities. *International Journal of Advanced engineering, Management and Science*. 2019. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Factors-of-Job-Satisfaction-in-Universities-Guti%C3%A9rrez-Banegas/4d7860dbd31532e60215749fd38a49b7bf8ebaf5> . (дата звернення: 17.03.2024).
4. How to measure employee satisfaction: Best methods and key metrics to track. *LumApps*. URL: <https://www.lumapps.com/employee-engagement/how-measure-employee-satisfaction/#anchor2> (date of access: 13.03.2024).
5. Importance Of Job Satisfaction In The Workplace (Must Read). *Health Assurance Company - group health insurance and preventive healthcare– Loop Team*. URL: <https://www.loophealth.com/post/importance-of-job-satisfaction> (date of access: 12.03.2024).
6. Job Satisfaction: Definition, Components, Types & Importance. *HR Lineup*. URL: <https://www.hrlineup.com/job-satisfaction-definition-components-types-importance/> (date of access: 12.03.2024).
7. Material And Non-Material Motivation. *E&S Academy*. URL: <https://esacademy-usa.com/lessons/8-material-and-non-material-motivation/> (date of access: 18.03.2024).

8. Mls K. Free time activities as the motivation factor in vocational training. *IATED Digital Library*. URL: <https://library.iated.org/view/MLS2019FRE> (date of access: 18.03.2024).
9. Nevogt D. 6 Methods for Measuring Employee Satisfaction. *Hubstaff Blog*. URL: <https://hubstaff.com/blog/measuring-employee-satisfaction-with-survey/> (date of access: 13.03.2024).
10. Nevogt D. 9 Remote Employee Retention Strategies. *Hubstaff Blog*. URL: <https://hubstaff.com/blog/remote-employee-retention-strategies/> (date of access: 13.03.2024).
11. Phadke R. Factors Affecting Job Satisfaction. *Health Assurance Company - group health insurance and preventive healthcare – Loop Team*. URL: <https://www.loophealth.com/post/factors-affecting-job-satisfaction> (date of access: 12.03.2024).
12. Statista - The Statistics Portal. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/> (date of access: 12.03.2024).
13. Steve A. Why Are Happy Employees More Productive in the Workplace?. *Employee Wellness Programs*. URL: <https://www.wellsteps.com/blog/2022/05/17/happy-employees-more-productive/> (date of access: 19.03.2024).
14. The Science Behind Workleap Officevibe. *Workleap Officevibe*. URL: <https://help.officevibe.com/hc/en-us/articles/360028523312-The-Science-Behind-Workleap-Officevibe> (date of access: 29.04.2024).
15. Varco T. The Top 10 Factors That Affect Job Satisfaction: Updated for 2024. *Energy Workforce Staffing*. URL: <https://www.persegroup.com/blog/2022/08/the-top-10-factors-that-affect-job-satisfaction?source=google.com> (date of access: 12.03.2024).
16. Why Is Health And Safety Important In The Workplace?. *Health Assurance Company - group health insurance and preventive healthcare – Loop Team*. URL: <https://www.loophealth.com/post/why-is-health-and-safety-important-in-the-workplace> (date of access: 12.03.2024).

17. Workplace Culture Playbook. *Health Assurance Company - group health insurance and preventive healthcare – Loop Team*. URL: <https://www.loophealth.com/hr-guide/workplace-culture-playbook> (date of access: 12.03.2024).
18. Альфа – Контакти. *Альфа – Головна*. URL: <http://www.alfa.te.ua/contacts> (дата звернення: 17.03.2024).
19. Альфа – Новини. *Альфа – Головна*. URL: <http://www.alfa.te.ua/news> (дата звернення: 13.03.2024).
20. Альфа – Нормативна база. *Альфа – Головна*. URL: <http://www.alfa.te.ua/normatyvna-baza> (дата звернення: 13.03.2024).
21. Батенко Л, Васильєва Я. Застосування гнучких технологій управління проектами у сфері маркетингових послуг. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія* / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с., с.243-256
22. Гітіс Т. П., Гітіс В. Б., Діденко Д. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. Т. 2, № 52. С. 210.
23. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 97-102.
24. Дончевська, Н. П. "Задоволеність працею персоналу організації, її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства." *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса* 2.14 (2022): 112-115.
25. Жуліна Є., Іванова Н. Соціальна сутність задоволеності працею. *epi.cc.ua- Електронна бібліотека*. URL: <https://epi.cc.ua/sotsialnaya-suschnost-udovletvorennosti-23338.html> (дата звернення: 17.03.2024).
26. Завод "Альфа-Газпромкомплект" в Тернопіль. *Інтернет-магазин Завод "Альфа-Газпромкомплект" Тернопіль (Україна)*. URL: <https://alpha-gazpromcomplect.all.biz/uk/> (дата звернення: 14.03.2024).

27. Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект. *You control. Експрес-аналіз*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21131678/ (дата звернення: 13.03.2024).
28. Іванова Н. С. Управління персоналом: Курс лекцій. Кривий Ріг : Дон. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Баран. Каф. маркетингу та менеджменту, 2017. 142 с.
29. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Т. 1, № 60.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : *КНЕУ*, 2002. 349 с
31. Куриляк В.Є., Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: *ТНЕУ*, 2011.-304с.
32. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. №7(25). С. 138–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25))
33. Лопушняк Г.С., Петрова І.Л. Умови формування ефективної зайнятості. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. Випуск 1 (42). С. 70 – 79 DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.6>
34. Про господарські товариства. *Офіційний веб-портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 13.03.2024).
35. Прохорова Є. Розвиток моделі стратегічного підприємництва. *Стратегія бізнес-організації в умовах невизначеності: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 листопада 2021 р. :*
36. Соболева Т., Наумович Ю. Фактори впливу на конкурентне середовище будівельних організацій. *Вісник ХНУ. Економічна серія*, 2022, № 1, С. 64 – 67

37. ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект: вся інформація про компанію - 21131678, дата реєстрації, власники. VKURSI.PRO. URL: <https://vkursi.pro/card/tovzavod-alfa-hazpromkomplekt-21131678> (дата звернення: 13.03.2024).

38. Ходаковська М. Задоволеність працею та її оцінювання. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. 2017. С. 2.

Питання анкети:

1. Наскільки Ви задоволені розміром Вашої заробітної плати?
2. Як Ви оцінюєте компенсаційний пакет, який надається компанією?
3. Чи вважаєте Ви, що Ваша заробітна плата відповідає Вашим зусиллям та досвіду?
4. Наскільки Ви задоволені можливостями для кар'єрного зростання в компанії?
5. Чи вважаєте Ви, що компанія забезпечує достатні можливості для Вашого професійного розвитку?
6. Як Ви оцінюєте систему просування по службі в компанії?
7. Наскільки Ви задоволені змістом Вашої роботи?
8. Чи вважаєте Ви, що Ваша робота дозволяє Вам реалізувати свої професійні навички?
9. Як Ви оцінюєте рівень автономії та свободи дій у прийнятті рішень на Вашій посаді?
10. Як Ви оцінюєте корпоративну культуру компанії?
11. Наскільки Ви задоволені взаєминами у Вашому колективі?
12. Чи вважаєте Ви, що Ваші досягнення та внесок належним чином визнаються керівництвом?
13. Наскільки Ви задоволені умовами праці в компанії (робоче місце, обладнання тощо)?
14. Як Ви оцінюєте баланс між роботою та особистим життям, який забезпечує компанія?
15. Загалом, наскільки Ви задоволені роботою в цій компанії?

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016284369

Дата перевірки:
26.05.2024 18:59:02 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
27.05.2024 10:11:18 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Храновська_плагіат

Кількість сторінок: 80 Кількість слів: 16706 Кількість символів: 135692 Розмір файлу: 556.62 KB ID файлу: 1016078231

20.9% Схожість

Найбільша схожість: 13.2% з інтернет-джерелом (<https://dut.edu.ua/repositorii/econom/2021/%d0%94%d0%b8%d0%bf%>)

19% Джерела з Інтернету

188

Сторінка 82

11.3% Джерела з Бібліотеки

440

Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

16