

**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
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розробка програми лояльності працівників»

здобувача Кашницького Іллі Микитовича

Науковий керівник: к.е.н., доцент Кицак Тарас Григорович

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

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2024

**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
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Кашницького Іллі Микитовича

_____ заочної _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*
«Розробка програми лояльності працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ "2023р .№_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ “ОКРОН”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи сучасних практик забезпечення лояльності працівників
Розділ 2	Аналіз програм лояльності працівників в ТОВ "ОКРОН".
Розділ 3	Удосконалення програм лояльності в компанії.
Об'єкт дослідження:	Програми та підходи забезпечення лояльності персоналу.
Предмет дослідження:	Комплекс теоретичних і практичних аспектів розробки програм забезпечення лояльності персоналу у ТОВ "ОКРОН" а також

	напрями їх удосконалення.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Критичне узагальнення теоретичних засад процесу розробки програм лояльності персоналу, оцінювання практик їх реалізації у ТОВ "ОКРОН" та визначення рекомендацій щодо їх удосконалення.

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

Розділ 1

- навести теоретичні підходи до розробки та реалізації сучасних практик забезпечення лояльності працівників до організації;
- розглянути теоретико-методичні аспекти оцінювання зисків організації від підвищення лояльності персоналу.

Розділ 2

- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ "ОКРОН";
- проаналізувати практику забезпечення лояльності персоналу ТОВ "ОКРОН";

Розділ 3

- визначити перспективні практики щодо підвищення рівня лояльності працівників;
- обґрунтувати ефективність впровадження рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників.

**Завдання
підготував
науковий керівник**

(підпис)

(Т.Г. Кицак)

«_____» _____ 20____ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис) (І.М.Кашилицький)

«_____» _____ 20____ р.

Реферат

Розробка програми лояльності працівників

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми розробки програми лояльності працівників, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 69 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць, 4 рисунків. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є концепт забезпечення лояльності персоналу ТОВ «ОКРОН».

Предмет дослідження є теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів підвищення лояльності персоналу у ТОВ «ОКРОН».

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в розробленні та обґрунтуванні теоретичних засад формування лояльності персоналу, дослідженні наявних інструментів впливу та методик оцінки лояльності персоналу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **завдання:**

- досліджено теоретичні підходи до розробки та реалізації сучасних
- практик забезпечення лояльності працівників до організації;
- проаналізовано теоретико-методичні аспекти оцінювання зисків
- організації від підвищення лояльності персоналу;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику компанії;
- проведено аналіз практик забезпечення лояльності персоналу ТОВ «ОКРОН»;
- проаналізовано перспективні практики щодо підвищення рівня лояльності працівників;

- надано обґрунтування ефективності впровадження рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників.

Виконання роботи базувалось на використанні низки методів дослідження:

- метод наукового аналізу - аналіз джерел літератури обраної теми, для забезпечення достатньої теоретичної бази для здійснення дослідження;
- метод наукового синтезу та узагальнення - узагальнення і синтез точок зору, представлених в науковій літературі;
- системно-структурний метод, що дозволяє сформувати узагальнене уявлення щодо лояльності персоналу в усьому її різноманітті.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в детальному вивченні можливостей застосування способів підвищення лояльності персоналу в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів. Практична значущість дослідження полягає в тому, що представлені в роботі рекомендації можуть бути використані вітчизняними організаціями з метою розвитку лояльності персоналу для забезпечення сталості власного персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах жорсткої конкуренції, а також можуть бути використані при розробці навчальних матеріалів дисциплін.

Ключові слова: лояльність, бренд, кадровий потенціал, персонал, менеджмент персоналу.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо – професійної програми “Менеджмент персоналу”

Кашницького Іллі Микитовича

на тему “Розробка програми лояльності працівників”

Лояльність працівників до організації є ключовим аспектом сучасного управління персоналом та ефективної роботи компанії в умовах сучасної економіки. Лояльність визначається як індивідуальне поняття, яке визначає ставлення певної людини до роботодавця, керівника та працівників. З розвитком сучасних теорій і досліджень наука розробляє теоретичні підходи до впровадження практики забезпечення лояльності працівників. Ця тема привертає увагу вчених з різних наукових галузей, що зумовлює різні підходи та унікальні дослідження.

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є розробка системи управління лояльністю персоналу у досліджуваній компанії, яка дозволяє проводити послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, проектувати та розробляти програми підвищення лояльності, проводити моніторинг їх виконання, створювати високий рівень згуртованості колективу, забезпечувати прогресивний розвиток програм посилення лояльності персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що висвітлені в роботі рекомендації можуть бути застосовані вітчизняними компаніями при формуванні політики посилення лояльності персоналу.

Наявність недоліків. Недоліками роботи є недостатньо повний аналіз основних потенційних зисків організації від підвищення лояльності персоналу. Є відсутнім логічне упорядкування досліджуваних показників при аналізі практик забезпечення лояльності персоналу ТОВ "ОКРОН". Відсутній зв'язок запропонованих напрямів покращення лояльності з виявленими проблемами при аналізі стану лояльності в організації..

Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущеною до захисту перед ЕК та заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом

Кицак Т.Г.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Кашницького Іллі Микитовича
на тему: «Розробка програми лояльності працівників»

Актуальність теми кваліфікаційну бакалаврської роботи і доцільність її розроблення. Людський капітал сьогодні є основною конкурентною перевагою кожного підприємства, і від якості та ефективності його використання значною мірою залежать результати та конкурентоспроможність підприємства. Керівники повинні інвестувати в людські ресурси компанії, шляхом організації навчання та розвитку персоналу, забезпечення сучасним інноваційним обладнанням та створенням всіх ключових умов гідної праці. Це сприяє покращенню мотивації працівників і, як наслідок, забезпечує покращення якості товарів та послуг, що, у свою чергу, впливає на підвищення задоволеності і лояльності клієнтів. Оскільки персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а лояльність співробітників компанії як конкурентна перевага. В Україні останнім часом все більше уваги приділяють лояльності співробітників до своєї організації. Провідні експерти-практики вважають, що проблема лояльності є однією з найважливіших для відносин між працівниками та роботодавцями для підвищення ефективності роботи та якості вітчизняного бізнесу. Для цього, перш за все, необхідно розробити такі методи та моделі оцінки та розвитку лояльності персоналу компанії, які дозволять покращити відносини між компанією та персоналом.

Якість проведеного дослідження. Здобувач продемонстрував ґрунтовні теоретичні знання в галузі управління та адміністрування персоналом. У роботі чітко окреслено теоретичні основи сучасних практик забезпечення лояльності працівників. Практична частина присвячена аналізу програм лояльності працівників в досліджуваному ТОВ "ОКРОН". На основі отриманих даних обґрунтовано надано рекомендації щодо удосконалення програм лояльності в компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. Перевагами роботи є її практична спрямованість, комплексний підхід до дослідження проблеми, належне теоретичне обґрунтування основних положень, логічність викладу матеріалу. Запропоновані рекомендації мають належну економічну обґрунтованість. Робота містить усі необхідні структурні елементи, висновки відповідають поставленій меті та завданням.

Зауваження. Під час рецензування були виявлені певні недоліки, а саме недостатній аналіз загальних практик забезпечення лояльності персоналу. Також були певні орфографічні помилки, але це не є впливово та критично.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Отже, кваліфікаційна бакалаврська робота має практичне значення для розробки програм лояльності працівників ТОВ «ОКРОН». Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить дозволить підняти емоційний рівень компанії та вирішити проблему наявності серед співробітників людей, які перебувають у стані тривоги та стресу, зменшити плинність кадрів, що дуже вплине на лояльність працівників компанії. Особливої уваги заслуговують заходи та важелі морального заохочення

працівників, це стосується зусиль керівництва підприємства в напрямку згуртування трудового колективу, психологічної адаптації працівників різних ранг один до одного, виховання в них почуття гордості за своє товариство, усвідомлення причетності до спільної улюбленої справи.

Рецензент,
директор ТОВ «Фінанс-Холдинг»

Мельник М.М.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ПРАКТИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до розробки та реалізації сучасних практик забезпечення лояльності працівників до організації.....	6
1.2. Теоретико-методичні аспекти оцінювання зисків організації від підвищення лояльності персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ТОВ "ОКРОН".....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ОКРОН".....	24
2.2. Аналіз практик забезпечення лояльності персоналу ТОВ "ОКРОН".....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ.....	39
3.1. Перспективні практики щодо підвищення рівня лояльності працівників.....	37
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників.....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми визначається тим, що людський капітал сьогодні є основною перевагою у компаніях, і від якості та ефективності його використання значною мірою залежать результати та конкурентоспроможність підприємства. Проблеми за цим напрямом переплітаються через те, що колеги в основному не відчують єдності зі своєю організацією, не об'єднують свої бажання з бажаннями компанії і, як наслідок, працюють недостатньо ефективно, не прагнуть досягти результатів, що сьогодні дуже важливо. В умовах ринкової економіки будь-яка компанія має постійно інноваційно удосконалювати виробничий процес, щоб досягти максимального успіху.

Для цього керівники повинні інвестувати в людські ресурси компанії, шляхом організації навчання та розвитку персоналу, забезпечення сучасним інноваційним обладнанням та створенням всіх ключових умов гідної праці. Це сприяє покращенню мотивації працівників і, тому забезпечує покращення якості товарів та послуг, що, у свою чергу, впливає на підвищення задоволеності і лояльності клієнтів. Тому на зараз проблема лояльності персоналу виникає все частіше. Так як працівники зазначаються як єдиний фактор конкурентоспроможності, а лояльність їх як конкурентна перевага. В нашій країні наразі багато уваги йде на лояльність працівників до свого місця роботи. Більшість експертів-практиків вважають, що проблема лояльності є однією з найважливіших для відносин між працівниками та роботодавцями для збільшення рівня продуктивності роботи та якості українського бізнесу. Щоб це організувати, першочергово треба спроектувати методи та моделі оцінки розвитку лояльності працівників компанії, які дозволять покращити відносини між компанією та персоналом.

З кожним роком компаніям стає все важче виділитися серед суперників за якістю товарів, тому фокус на обслуговуванні клієнтів є дуже важливим для організації конкурентної переваги. Для позитивних результатів клієнт повинен бути в епіцентрі всього, але результат залежить від персоналу, тому лояльний працівник

– це квиток до процвітаючого бізнесу. Успішний і щасливий працівник краще відноситься до клієнтів, що згодом перетворюється на успішний бізнес-ланцюжок «працівник-клієнт-прибуток».

Дослідженням теоретико-методичних засад лояльності працівників, були описані у працях таких вчених: Василик А. В, Вонберг Т. В, Дж. Ньюстром К. Девіс, Доміняк В.І, Поплавська О.М, Дейнека О.О, Мезенцева О.І, Колот А.М, Антонова А.О. Але недостатньо вивченими в науковій літературі є питання щодо обговорення особливості лояльності у системі керування працівниками підприємств.

Мета дослідження полягає в критичному узагальненні теоретичних засад процесу розробки програм лояльності персоналу, оцінювання практик їх реалізації у ТОВ "ОКРОН" та визначення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені і вирішені такі **завдання**:

- досліджено теоретичні підходи до розробки та реалізації сучасних практик забезпечення лояльності працівників до організації;
- проаналізовано теоретико-методичні аспекти оцінювання зисків організації від підвищення лояльності персоналу;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику компанії;
- проведено аналіз практик забезпечення лояльності персоналу ТОВ "ОКРОН";
- проаналізовано перспективні практики щодо підвищення рівня лояльності працівників;
- надано обґрунтування ефективності впровадження рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників.

Об'єктом дослідження є програми та підходи забезпечення лояльності персоналу.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів розробки програм забезпечення лояльності персоналу у ТОВ "ОКРОН" а також напрями їх удосконалення.

Методи дослідження. В роботі застосовувались наступні методи досліджень: методи емпіричного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення) – для узагальнення теоретичних засад формування лояльності працівника, економіко-математичний, SWOT-аналіз (для визначення сильних, слабких сторін та можливостей та загроз ТОВ «ОКРОН»), eNPS метод (конкретно для оцінювання рівня лояльності працівників), метод анкетування (для визначення рівня задоволеності працівників роботою).

Наукова новизна дипломної роботи полягає в визначенні способів посилення лояльності персоналу в нинішніх умовах.

Практична значимість дослідження лежить в тому, що висвітлені в роботі рекомендації можуть бути застосовані вітчизняними організаціями з ціллю розвитку лояльності персоналу для забезпечення сталості власного персоналу, зменшення плинності кадрів та посилення конкурентоспроможності організацій в умовах важкої конкуренції, а також можуть бути застосовані при розробці навчальних матеріалів дисциплін.

Робота підготовлена за власною ініціативою автора.

Інформаційну базу дослідження становлять вчені розробки вітчизняних і зарубіжних науковців та практичний досвід вітчизняних компаній, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet.

РОЗІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ПРАКТИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Теоретичні підходи до розробки та реалізації сучасних практик забезпечення лояльності працівників до організації

Лояльність працівників до організації є ключовим аспектом сучасного управління персоналом та ефективної роботи компанії в умовах сучасної економіки. Лояльність визначається як індивідуальне поняття, яке визначає ставлення певної людини до роботодавця, керівника та працівників.

З розвитком сучасних теорій і досліджень наука розробляє теоретичні підходи до впровадження практики забезпечення лояльності працівників. Ця тема привертає увагу вчених з різних наукових галузей, що зумовлює різні підходи та унікальні дослідження.

Одним з аспектів є психологічний підхід, який вивчає вплив емоційних і психічних процесів на лояльність працівників. Вчені звертають увагу на міжособистісні стосунки, рівень задоволеності роботою та психологічний клімат в організації.

Відповідно до підходу В. Домініка лояльність визначається як комплекс таких якостей, як: доброзичливість, чесність, лояльність і повага до правил. Висвітлення цих аспектів відбувається через призму взаємодії людей в організації та їх емоційного стану [1].

Іншим напрямком є економічний аспект лояльності, який вивчає вплив матеріального стимулювання на прихильність працівників до організації. Його сповідує Фредерік Герцберг, який визначає прямий зв'язок фінансових механізмів, систем бонусів та інших матеріальних винагород з рівнем лояльності працівників [5].

Одним із типових факторів якісного функціонування будь-якої компанії, її гарного іміджу як роботодавця, створення культури високої залученості (employee

engagement) є задоволеність роботою її працівників, тобто високої лояльності, що підкреслено провідним дослідником цієї теми Василюк А.В. Якщо компанія хоче отримати максимальну віддачу, то повинна знати, що працівники відчують, думають, а також побудувати стратегії та політики лояльності та співпраці особового складу, поновити систему винагород і інвестиції в працівників для підвищення рівня задоволеність персоналу та організації ефективність [4].

Існує також соціокультурний підхід, представлений Едгаром Шейном та іншими дослідниками, які зосереджуються на вивченні впливу соціокультурних факторів, таких як корпоративна культура, етика та цінності, на лояльність працівників [29].

А. Поплавська розділяє терміни «лояльність» і «доброзичливість». Автор зазначає, що під «доброзичливістю працівника» мається на увазі поведінка, яка демонструє дотримання норм, правил і законів організації. Лояльність працівників - це в першу чергу лояльність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує і допомагає в реалізації цих цілей. Це означає, що благонадійність працівника вказує на рівень нормативності його поведінки по відношенню до організації, а лояльність — на рівень сприйняття організації працівником і толерантне ставлення до неї»[21].

Інші дослідники також ототожнюють лояльність з певними характеристиками, особливо відданістю та лояльністю. О. Дейнека висвітлює, що лояльність – це відданість організації (групі), вірність її цілям, готовність працювати в її режимі, відчуття єдності зі своїм колективом.

Підходи Т. Позднякової та О. Дейнеки висвітлюються зверненням до поведінкових моментів лояльності персоналу. Через це, потрібно наголосити на тому, що лояльність важлива не окремо як характеристика якогось працівника, а як результат її прояву, який висвітлюється в певних показниках [11].

Слід підкреслити підхід певних дослідників, які наголошують на різних складових лояльності працівників. В. Домінік підкреслює, що лояльність персоналу може нести сутність: доброзичливість, чесність; лояльність; повага до правил,

законів, неприйняття неадекватних і недружніх дій [2, с. 16]. Тому вчений виділяє такі складові лояльності працівників:

- емоційне підґрунтя до компанії (афективний компонент);
- поділ та затвердження організаційних цінностей, цілей, норм, правил, результатів, рішень;
- намір (готовність) діяти відповідно.

Організаційну лояльність В. Домінік пояснює як соціально-психологічну настанову, що означає емоційний, когнітивний та поведінковий доповнення та відповідає ставленню працівника до організації та висвітлює силу цього ставлення.

Слід наголосити на афективній (емоційній) лояльності - це відчуття, підсвідома реакція людини. В умовах різних можливостей працівники надають перевагу компаніям, які приносять позитивні емоції та приємно дивують свій персонал.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що на сьогодні серед науковців і практиків відсутня однастайність у підходах щодо визначення лояльності персоналу.

Враховуючи різні підходи та особливості досліджень різних авторів, слід визнати, що розуміння лояльності працівників є складним і багатограним феноменом, який можна досліджувати з різних сторін, залежно від конкретного вченого та його методології.

Аналіз різних підходів показує, що лояльність можна розглядати як позитивне ставлення до компанії, керівника та колег або як набір характеристик працівника, що визначається внутрішніми та зовнішніми факторами.

Загалом автори обговорюють такі аспекти лояльності, як поведінковий, організаційний, соціально-психологічний та економічний. Але майже всі виявляють, що лояльність впливає на результати роботи, і для визначення використовуються методи опитування, анкетування та індексні методи.

Слід зазначити, що метод опитування ефективний, якщо керівництво підприємства або працівники відділу кадрів можуть отримати реальну інформацію від працівників підприємства, а не шляхом формального заповнення анкет. Якщо

немає довіри між керівництвом компанії та працівниками, то оцінка лояльності не буде надійною.

Крім того, вони вказують на важливість створення кадрової політики, спрямованої на підтримку лояльності працівників, що свідчить про те, що неефективна система винагороди, відсутність кар'єрного розвитку та інші фактори можуть призвести до втрати лояльності працівників.

За всіма розглянутими аспектами лояльність працівників до організації визначена як ключовий фактор покращення результатів діяльності компанії в умовах нової економіки. В умовах нової економіки важливо розуміти, що важливі не лише навички та інші ключові якості працівника (людський капітал), а й його прихильність та лояльність до конкретного роботодавця та компанії. Це пояснюється тим, що з втратою компетентних і кваліфікованих працівників підприємство не тільки втрачає можливості та конкурентні переваги, а й фактично стає постачальником таких кадрів для своїх конкурентів.

Втрата працівників, які володіють важливими навичками та знаннями, значно більше впливає на конкурентоспроможність компанії. Така втрата може змусити компетентних працівників перейти до конкуруючих фірм і таким чином зміцнити свої позиції на ринку. Тому утримання лояльних працівників стає стратегічно важливим аспектом компанії, яка хоче підтримувати та розвивати свій людський капітал.

Лояльність до організації – це рівень позитивних емоцій працівників до роботодавця. Лояльність зазвичай висока, коли персонал відчуває високу винагороду та гідну оплату.

Працівники можуть збільшити лояльність через оздоровчих переваг, інвестицій у власний розвиток та сприяння важливим справам. Якщо члени команди чують, що їхня компанія не обмежує їхні особисті цінності, вони, швидше за все, залишаться [16].

Благополуччя – це турбота про працівників, яка як правило відображається у формулі: «благополуччя людини = ефективний працівник = незмінно успішний бізнес». Формула добробуту в Україні все ще розвивається.

Підвищення лояльності працівників до компанії призводить до кількох важливих ефектів. З одного боку, це допомагає працівникам залишатися на роботі і не шукати інших можливостей працевлаштування, що сприяє зниженню плинності кадрів. Це важливо, оскільки пошук і навчання нових працівників може бути дорогим і тривалим процесом.

З іншого боку, підвищення лояльності дуже важливо для мотивації працівників. Коли працівники відчують зв'язок і вдячність своїй компанії, вони більш схильні працювати ефективно та докладати зусиль для досягнення цілей компанії. Це може призвести до покращення результатів роботи та загальної продуктивності.

Можна виділити кілька напрямків зміцнення лояльності працівників до компанії. Перший напрямок – підбір потенційно лояльних колег. Це вміння керівників і HR-менеджерів використовувати інструменти для оцінки лояльності до компанії серед кандидатів на вакансії та посади.

Цей підхід є одним із найефективніших, оскільки наймання потенційно лояльних до компанії працівників сприяє зменшенню плинності кадрів, особливо втрати кваліфікованих спеціалістів.

Одним із найпоширенішим видом збільшення лояльності працівників до компанії, це запровадження дистанційної роботи, що у свою чергу дасть компанії значні переваги. Для компаній дистанційна робота розширює можливості відбору талановитих працівників, зменшує поширення захворювань в компанії, підвищує продуктивність праці, зменшує енерговитрати в офісі компанії, є ефективним способом для компаній виконати вимоги законодавства «Про основи соціального захисту інвалідів в Україні», згідно з яким люди з особливими потребами мають становити 4% від середньооблікової чисельності штатних працівників.

Крім того, за допомогою дистанційної роботи компанія може зменшити відсоток відсутності на робоче місце та плинність кадрів. Цей вид роботи особливо важливий для компаній, які ведуть бізнес у різних часових поясах [7].

В умовах сучасної економіки стає очевидним, що важливість лояльності працівників перевищує цінність їх компетенцій та інших якостей. Лояльність

визначається як особисте ставлення певної людини до роботодавця, керівництва, колег і організації в цілому. Це персоналізоване поняття, яке відображає загальну тенденцію у ставленні та поведінці працівників у робочому середовищі.

Оцінка лояльності та впровадження заходів щодо її підвищення можливі в рамках індивідуального підходу до кожного працівника. Поняття «лояльність персоналу» охоплює загальний настрій і ставлення працівників до організації, керівництва та працівників [11].

Формування лояльності – складна діяльність, тому важливо пам'ятати про конкретні моменти та умови. У цій процедурі необхідно дотримуватися таких умов:

1. Усі керівники компанії повинні бути зацікавлені в просуванні.
2. Економічно вигідно підвищувати лояльність, лише якщо компанія налаштована на довгострокові робочі відносини зі працівниками.
3. Власник повинен бути готовий до додаткових матеріальних витрат.
4. Особа, відповідальна за формування лояльності, повинна мати повноваження координувати та керувати цим процесом [16].

Одним із сучасних практик розвитку є утримання працівників які реалізуються шляхом формування гідних умов праці, на заході це формулюють високою задоволеністю роботою та значним підвищенням мотивації працівників. В Україні люди працюють тільки за гроші.

Звичайно, на першому місці має стояти питання зарплати, але якщо компанія дозволяє працівнику брати участь в корпоративних курсах і тренінгах або брати довгу відпустку, то працівник дуже успішно скористається цим і його лояльність підвищиться.

Існують інструменти, які можуть допомогти підвищити рівень лояльності нелояльних працівників до компанії. Теоретично можна припустити, що за допомогою певних методів можна змінити рівень лояльності працівника і направити його на шлях свідомої підтримки компанії. Але на практиці це стає практично неможливим, особливо якщо у працівника вже давно склалася стійка думка про компанію.

Головним етапом у формуванні лояльності працівників є також порівняльна оцінка. Наприклад, коли працівник працює, очікуючи обіцяного покращення через рік, але коли він бачить, як обіцянки, дані іншим, не реалізуються, у нього зростає сумнів. Цей момент лояльності залежить від самої компанії.

Працівники розуміють, хто як працює і яку зарплату за це отримує. Як правило, не можна підвищувати оклад тільки тому, що він добре працює, він повинен добре працювати, але надбавка може бути нарахована за добре виконане завдання, і оклад може бути підвищений у разі збільшення рівня компетентності та відповідальності.

Усім, хто виконує схожу роботу з однаковим результатом, потрібно платити однаково. Наприклад, в магазині продуктивність провізора на прийомі можна розглядати як сукупність показників, а саме: його загальний оборот за зміну, кількість пробитих чеків, розмір середнього чека, кількість посад у перевірка, використання тригерної системи. Але на практиці на заробітну плату провізора впливає лише один результат, а саме: загальна оплата чергування, що в корені неправильно, оскільки порівняльна оцінка починає негативно впливати на роботу провізорів.

Наприклад, один із продавців брав за зміну 2000 грн. і пробив 100 чеків, а інший уклав торг на 2700 грн., але пробив одночасно лише 60 чеків і в результаті отримав більшу зарплату. 1-го продавця така ситуація злить. Тому керівник має забезпечити позитивні умови для порівняльної оцінки, щоб ніхто не дивився один на одного збоку. І тому вірний підхід до лояльності працівників може принести фінансові результати.

На Заході програми лояльності охоплюють широкий спектр діяльності: від перемоги через залучення працівників до рекомендації привабливих соціальних пакетів (часто з нестандартними компонентами).

Як приклад, організація може спроектувати сімейний відпочинок у якісному гірському готелі для найкращих працівників своєї галузі та оплатити покупку.

Окрім фінансової сторони, вагому роль відіграють і нематеріальні стимули. Західні кадровики вже дійшли до висновку, що найголовнішим активом компанії є її працівники, адже від ефективності команди залежить успіх компанії.

Так, це потребує певних витрат, але прибуток збільшиться. Такі високотехнологічні гіганти як Google, Apple і Facebook є яскравими прикладами високого рівня корпоративної лояльності до своїх працівників. Мотивують працівників негрошовими засобами – безкоштовним харчуванням, транспортом, страхуванням, безкоштовними спортзалами тощо [2].

Дослідження залучення працівників показують, що уніформа є одним із обов'язкових речей, які впливають на утримання працівників у певних галузях. У великих міжнародних компаніях неможливо уявити працівників без чистого зручного спецодягу. Одягнувши бренд, працівник одразу зв'язується з компанією та ототожнює свою команду з командою, яка є об'єднаною однією метою. Люди стають більш відповідальними, щоб не розчарувати своїх колег по цеху і виконати завдання максимально якісно.

Взаємовідносини працівника з роботодавцем багато в чому залежать від стадії трудових відносин. Не чекайте лояльності на етапі найму або відразу після найму. Новачок ще не склав власної думки про компанію, її керівників і колег. Тому на цьому етапі кадровик повинен сприяти адаптації новенького, допомогти йому влитися в колектив і прищепити гарне ставлення до компанії. Після адаптації працівника змінюється рівень його лояльності. Тепер його лояльність до роботодавця залежить від власних якостей, цілей і мотивації, а також від якості роботи персоналу.

Підсумовуючи, проаналізовану інформацію, можна сказати, що сучасні практики забезпечення лояльності дійсно є актуальними, суттєво впливають на імідж та конкурентні переваги компанії.

Лояльність працівників впливає тоді, коли всі цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли група людей перетворюється на організацію, коли змінюється не тільки розмір заробітної плати, але й аспект охоплення працівників робочим процесом стає мотивуючим фактором.

Будь-яка компанія, яка хоче вийти на вищий рівень в довгостроковій перспективі, має подбати про лояльність працівників. Така потреба зумовлена насамперед тим, що ця якість персоналу є умовою створення у них якісної професійної мотивації, яка висвітлюється на всіх сторонах діяльності. Лише віддані своїй роботі працівники своєї компанії, віддані її цілям, готові віддати всі свої здібності і всі свої сили для перемоги над конкурентами. Уміння грамотно управляти лояльністю працівників стає в руках сучасного управлінця важливим фактором успіху всієї компанії.

1.2 Теоретико-методичні аспекти оцінювання зисків організації від підвищення лояльності персоналу

Різні погляди на лояльність загалом і лояльність зокрема виникають через різноманітність фахівців, що вивчають це поняття. Різні вчені та експерти, такі як психологи, соціологи, юристи, менеджери, маркетингологи, економісти праці та менеджменту персоналу, розглядають проблему лояльності з різних точок зору.

У психології можна вивчати аспекти, пов'язані з мотивацією та психологічним кліматом на робочому місці. Соціологи можуть вивчати вплив лояльності на соціальні відносини в команді. Юристи можуть розглянути аспекти лояльності, пов'язані з дотриманням трудової дисципліни та правові аспекти трудових відносин.

Лояльність персоналу по праву можна вважати одним із факторів покращення результатів компанії. Тут важливо оцінити вплив лояльності працівників на результати роботи [4].

Лояльність працівника до роботодавця - це доброзичливе ставлення до самої компанії, керівництва, роботи та встановлених у компанії правил. Характерною рисою компаній з високим рівнем лояльності є дуже умовна межа між керівництвом і підлеглими.

Підлеглі розуміють, що їхні цілі збігаються з цілями компанії, що дає їм почуття самоповаги. Поняття лояльності до роботодавця неминуче включає також взаємоповагу між сторонами трудових відносин.

Лояльний працівник кожен помилку сприймає як особисту поразку і боїться нашкодити компанії. Тому роботодавцю важливо мати уявлення про те, як збільшити утримання працівників, і мати практичні методи роботи в цьому напрямку.

Отже, слід сказати, що утримання працівників – це дуже складне явище, на яке впливає багато факторів. Фактори нематеріального характеру, такі як приваблення працівників до довгого планування організації, можливості розвитку, відсутність жорстких правил і вимог до працівника, мають не менший вплив на утримання працівників, ніж матеріальні фактори.

На державному рівні саме визначення «соціального забезпечення» здебільшого ототожнюється із соціальним забезпеченням, підкреслила О. М. Поплавська, при цьому ключові ролі відіграють такі компоненти, як доступ до освіти та мобільність робочої сили [21].

Враховуючи перераховані фактори, правильний розподіл пріоритетів дозволяє менеджеру більш розумно застосовувати людський капітал і тим самим значно підвищити ефективність компанії.

Аналіз динаміки змін рівня лояльності та продуктивності працівників включає вимірювання різних показників ефективності, таких як кількість виробленої продукції, обсяг продажів, вартість послуг або виконаних робіт, прибуток, рентабельність тощо. Це можна зробити як для кожного працівника окремо, так і для компанії в цілому [5].

Аналіз можна проводити як на індивідуальному рівні для кожного працівника, так і на загальному рівні для всієї компанії. Для узагальнення даних використовуються різні статистичні методи, наприклад середнє арифметичне (середнє значення), модальне (найбільш поширене значення) або медіанне (середнє значення половини вибірки) значення. Такий підхід дозволяє відстежувати не тільки загальний рівень лояльності та результати роботи, а й виявляти відмінності

на різних рівнях, що дозволяє зрозуміти, чи існують особливі зв'язки між лояльністю працівників і ключовими показниками продуктивності та фінансових показників компанії.

Треба розглянути один з ефективних методів дослідження лояльності працівників, а саме eNPS (Employee Net Promoter Score). Він виокремлює можливість того, що людина порекомендує компанію як гарне місце роботи, і допомагає HR виявити, що подобається або не подобається працівникам в компанії в поточному часі. Метод ґрунтується на широко використовуваній сфері HR метрики Net Promoter Score.

Анкета для виявлення рівня eNPS складається з 7 показників:

- залученість;
- задоволеність;
- відносини з керівником та колегами;
- визнання;
- зріст;
- стратегія;
- щастя [7].

Дослідження лояльності базується на реалізації питань, що висвітлюють ці показники. Працівник відповідає на них, ставлячи бали за шкалою від 0 до 10, де 0 – мінімальне значення, а 10 – максимальне.

Інший підхід полягає у порівнянні швидкості зміни середніх показників рівня лояльності працівників до компанії з основними фінансово-господарськими результатами діяльності компанії, такими як виручка від реалізації продукції або послуг, прибуток, рентабельність та інші фінансові показники. показники.

Основна ідея полягає в тому, щоб з'ясувати, чи існує зв'язок між рівнем лояльності працівників і фінансовим успіхом компанії. Якщо темпи зміни лояльності пов'язані зі змінами фінансових показників, це може означати, що лояльність працівників впливає на результати діяльності компанії [12].

Іншими словами, цей порівняльний аналіз дає можливість зробити висновок про взаємозв'язок між змінами рівня лояльності працівників і фінансовими результатами компанії, що може свідчити про важливість лояльності працівників у досягненні ринкового успіху та фінансової стабільності компанії.

Порівняння продуктивності за певний період, наприклад місяць, квартал або рік, між 10% працівників з високим рівнем лояльності до компанії та 10% працівників з низьким рівнем лояльності може служити ефективним методом для визначення впливу лояльності на продуктивність. Різниця показників, виражена у відсотках, відображатиме, наскільки суттєво рівень лояльності впливає на продуктивність праці.

Однак варто зазначити, що такий методичний підхід має свої обмеження, оскільки на результати роботи, крім лояльності працівників, можуть впливати й інші фактори.

Серед цих факторів необхідно враховувати особисті характеристики працівників (досвід, рівень підготовки), рівень мотивації, попит і пропозиція товарів або послуг, використовувані технології та методи роботи тощо. Такий підхід дозволяє збалансувати вплив рівня лояльності з іншими факторами, що також впливає на продуктивність праці [6].

Для глибшого розуміння цього зв'язку використовуються різні статистичні методи аналізу взаємодії між рівнем лояльності працівників і результатами їх роботи:

- Створення таблиці взаємного сполучення: Цей метод передбачає створення таблиці, що відображає розподіл працівників за рівнем лояльності та результатами їх роботи. Таблиця допомагає визначити, як рівень лояльності впливає на продуктивність, і спостерігати за динамікою цього зв'язку.

- Розрахунок коефіцієнта взаємного спряження (C): Цей коефіцієнт служить для визначення сили взаємодії між рівнями лояльності та результатами роботи. Чим вище значення коефіцієнта, тим більше ці два аспекти пов'язані, що вказано формулою:

$$\chi^2 = \sum_0^k \frac{(W_H - W_E)^2}{W_H} \quad (1.1),$$

де W_H – теоретична відносна частота, W_E – експериментальна відносна частота, k – кількість інтервалів на шкалі.

– Створення економіко-математичної моделі: Цей метод передбачає створення моделі, яка враховує вплив найважливіших факторів, у тому числі рівня лояльності працівників, на продуктивність праці.

Такі моделі дозволяють передбачити, як буде змінюватися продуктивність зі зміною рівня лояльності [15].

Наявність лояльних до компанії працівників також сприяє більшій мотивації працівників, що в свою чергу призводить до покращення як індивідуальних, так і колективних результатів роботи.

Важливим напрямком зміцнення лояльності працівників є створення ефективної кадрової політики, метою якої є утримання лояльних працівників в компанії.

Навіть якщо відбір потенційно лояльних працівників був успішно проведений, цей підхід може бути марним, якщо в компанії діє неефективна система винагороди (неконкурентоспроможна заробітна плата, відсутність соціального пакету, несправедлива система преміювання тощо), недостатнє регулювання та нечіткий розподіл обов'язків, відсутність умов для професійного та кар'єрного зростання та інші проблеми.

У таких умовах потенційно лояльні працівники, які були працевлаштовані, можуть швидко розпізнати реальні умови праці, відносини в команді, систему управління тощо. значно відрізняється від їхніх очікувань.

Це може призвести до переходу потенційно лояльних працівників у категорію нелояльних, що негативно позначається на їх мотивації, інноваційній активності, ставленні до керівництва та колег, а в кінцевому підсумку – на результатах їхньої праці. Багато з цих працівників залишають компанію, що може призвести до втрати цінного персоналу.

Підприємці та менеджери часто забувають, що компанія не буде успішною, якщо працівники не отримують задоволення від своєї роботи, не вважають свій внесок важливим і витрачають свій робочий час на особисті справи.

Лояльність і відданість персоналу – фактори, які безпосередньо впливають на рівень прибутку компанії.

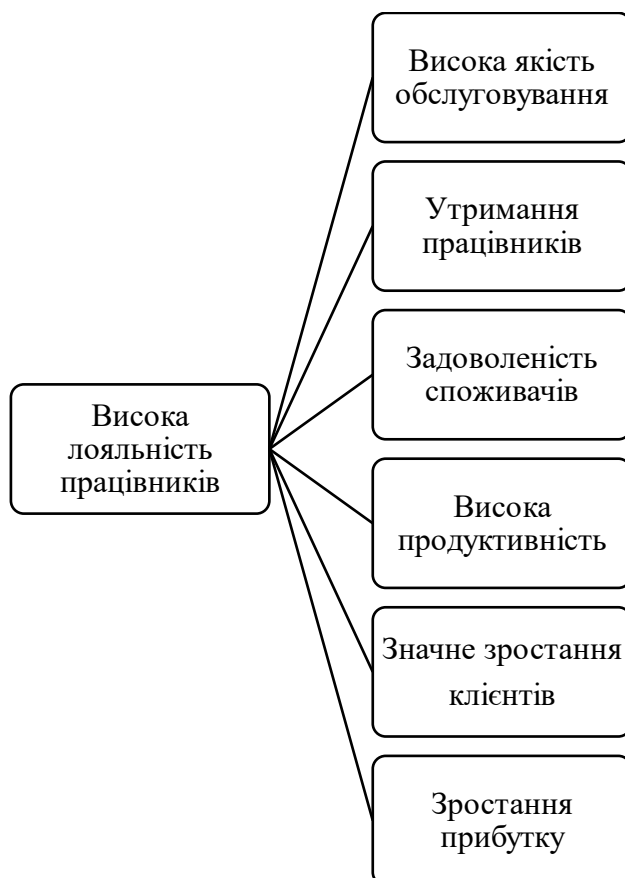


Рисунок 1.1. – Зиски компанії від лояльності працівників

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Одним з методів оцінювання лояльності працівників є оцінка стосунків між працівниками, соціально-психологічного клімату в компанії. Кожна компанія обирає власну методологію, яка найкраще відповідає культурі компанії. Але кожен підприємець хоче точно бути у курсі, що відбувається з його найважливішим ресурсом – працівниками.

З кожним статистичним звітом менеджер з персоналу або фахівець з обслуговування клієнтів знає, як їх команда задовольняє потреби клієнтів, чи відповідає їхня робота очікуванням споживачів і чи отримує компанія прибуток.

Якщо кожен місяць у звіті він бачить сумарний показник (+1,65) – плюс до попереднього – це добре, якщо мінус – то, треба щось змінювати.

Одним з методів оцінки лояльності працівників є рівень задоволеність працівників, що надає інформацію про те, наскільки працівники задоволені своєю роботою, і зазвичай вимірюється за допомогою анонімного опитування. Анкета охоплює такі теми, як винагорода, безпека, робоче навантаження, стосунки з керівництвом і всередині команди, взаємодія між відділами тощо.

В українських компаніях дослідження задоволеності працівників проводяться не так часто, як в інших країнах. На це є кілька причин, найпоширеніші з яких: незнання, що робити з результатами, хаотична поведінка і, як показує практика, ефективними можуть бути лише систематичні дослідження, які повторюються з певною періодичністю. У певних випадках необхідне дослідження задоволеності працівників, а саме:

1. Пріоритезація завдань необхідна при роботі з персоналом. Це дослідження дозволить виявити найбільш проблемні місця і зрозуміти, куди потрібно докласти зусиль.

2. Необхідно оцінити ефективність внесених змін. У разі реформ, що зачіпають інтереси персоналу (зміни умов роботи, системи стимулювання, переведення, зміни в керівництві), опитування задоволеності дає змогу виявити та оцінити вплив змін порівняно з даними подібної компанії до початку реформ.

3. Оцінка ризиків (збут, збитки через непрофесійність персоналу, конфлікти тощо). Якщо компанія зіткнулася з проблемами, ви можете скористатися опитуванням про задоволеність працівників, щоб аналізувати вплив внутрішніх факторів і скласти план на майбутнє. У разі впливу зовнішніх факторів, наприклад, великої конкуренції на ринку праці, опитування задоволеності дозволяє визначити лояльність працівників до компанії та визначити фактори, що впливають на лояльність і відтік персоналу.

4. Щоб виявити профіль «свого» працівника, потрібно бути точним, які люди працюють в компанії. Аналіз задоволеності - це спосіб визначити цінності та інтереси працівників. Це стає дуже важливим під час змін у системі зайнятості,

корпоративній культурі та злиттях і поглинаннях. Опитуючи працівників, можна побачити, чим зараз живе компанія, звернути увагу на проблеми та цілі, які їй потрібні.

5. Коли йдеться про оцінку ефективності певних кадрових підходів чи інструментів, опитування задоволеності працівників дає змогу краще зрозуміти, як команда сприймає певні інновації (наприклад, систему мотивації чи процес управління персоналом). Комплексна діагностика цих систем має стати доброю традицією в компанії [8].

Підвищення рівня лояльності певного працівника може бути реальним, якщо його ставлення до компанії різко змінилося під впливом негативної ситуації. У цьому випадку швидке реагування керівництва, відділу кадрів, інших посадових осіб, а також надання точного зворотного зв'язку працівнику може позитивно позначитися на його лояльності.

Для цих фахівців найважливішим є надання умов для реалізації свого потенціалу, досягнення поставлених цілей, повага керівництва, позитивне сприйняття колег, здатність приймати самостійні рішення та нести відповідальність за результат.

Якщо умови праці та оплата не відповідають очікуванням цих фахівців, вони швидко знайдуть інші місця для реалізації свого потенціалу.

Тому необхідно вжити заходів для покращення рівня лояльності працівників:

1. Регулярне інформування працівників про роботу організації та про явища в економіці.
2. Розробка точної та прозорої системи матеріального та нематеріального стимулу персоналу.
3. Проведення моніторингу кадрової ситуації
4. Відкрита взаємодія з працівниками через залучення до розробки управлінських рішень.
5. Розвиток зворотного зв'язку з менеджерами [9].

Оцінка утримання персоналу є вагомим моментом управління персоналом, так як дає змогу висвітлити ставлення працівників до компанії, дослідити задоволеність роботою в компанії, вивчити відносини в трудовому колективі та виявити мотиваційні фактори для підвищення ефективності. кадрова робота [3, с. 153].

Лояльність працівників до компанії досліджується тим, як працівник сприймає цілі організації, як поводить по відношенню до команди і керівництва, які у нього наміри і плани щодо роботи в компанії.

HR-менеджери розглядають такі показники лояльності:

- ідентифікація з організацією (66,7%);
- емоційний зв'язок з організацією (66,7%);
- впевненість у доцільності довгої роботи в організації (50%).

Однією з найважливіших проблем, з якою сьогодні зіштовхуються менеджери, є побудова системи/алгоритму управління утриманням [10].

Емоційна прихильність персоналу до компанії, відданість своїм інтересам і внутрішнє схвалення його системи цінностей і правил безпосередньо транслуються в його трудову поведінку, форми якої організовуються певним організаційним середовищем. Лояльний працівник виявляє добровільну відданість справі блага компанії та дотримується правил і норм трудової поведінки. Він цінує свою роботу саме в цій компанії та прагне розвивати власний внесок у її стратегічний розвиток.

Необхідно управляти процесом утримання працівників, що включає цілеспрямований вплив на фактори, що визначають його формування, розвиток і зміцнення.

Слід зазначити, що лояльність, яка виникає спонтанно і не підлягає подальшому коригуванню, є короткочасною або виявляється фальшивою і просто імітує позитивне ставлення працівника до компанії.

Лояльність працівників до роботодавця є важливим завданням управління персоналом. Для цього в першу чергу необхідно усунути виявлені під час перевірки проблеми.

Невдоволення працівників найчастіше є результатом недостатніх виплат і стимулів. Необхідно проаналізувати, скільки конкуренти платять своїм фахівцям, і знайти шляхи підвищення зарплати. Якщо вони досить високі, слід перевірити розмір бонусів.

Надання хорошого пакету пільг є ефективним способом утримати працівників. Крім заходів, передбачених законодавством, відвідування спортивних залів, басейнів та санаторіїв може здійснюватися за рахунок підприємства.

Можна запропонувати працівникам добровільне медичне страхування та організувати для них безкоштовне гаряче харчування.

При зниженні виручки підприємства швидко виснажується фонд оплати праці, що вимагатиме скорочення премій за результатами роботи. Це може зменшити залученість працівників.

Слід підкреслити, один із зисків позитивної лояльності у компанії - це чудовий імідж, що є одним з основних результатів лояльності, які стимулюють зростання та збільшення прибутку.

Імідж будується за рахунок лояльних клієнтів. Вони розповідають про вас у соціальних мережах, залучають нових відвідувачів і дають відгуки. Навіть негативні явища в компанії нейтралізуються заради лояльності клієнтів. Підвищення впізнаваності, формування репутації та позитивного іміджу є наслідками правильної побудови відносин з клієнтом.

Покращення лояльності в компанії завжди призводить до того, що працівники починають шукати всі внутрішні і зовнішні ресурси і резерви для досягнення необхідних, а часом і найвищих показників.

Лояльність працівників компанії часто виручає в кризових ситуаціях і дозволяє працівникам постійно розвиватися та нести за собою користь, вдосконалювати свої знання і знаходити нестандартні шляхи вирішення будь-яких робочих завдань, а тому є дуже активними, зацікавленими та з ентузіазмом.

Для забезпечення балансу інтересів керівників і працівників в компанії необхідно впроваджувати комплексні програми розвитку лояльності, які

враховують можливі і бажані варіанти розвитку відносин з кожним працівником, які визначають можливості подальшого наукове дослідження.

Отже, слід підсумувати, що першочергово висока лояльність працівників в компанії впливає на збільшення фінансових показників компанії, популяризацію компанії, покращення її іміджу на ринку, підвищення капіталізації, тобто сильно впливає на ключові показники будь якого бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ТОВ "ОКРОН"

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ОКРОН"

Компанія ТОВ "ОКРОН" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 36034, Полтавська обл., місто Полтава, ВУЛ.ЛИВАРНА, будинок 8.

16.02.1998 року. Основний вид діяльності- виробництво будівельних виробів із пластмас (код згідно з КВЕД 22.23).

Директор товариства з 09.06.1999 року є Яковенко Віктор Васильович.

ТОВ «Окрон» є платником податку на прибуток на загальних підставах.

Для здійснення господарської діяльності товариство орендує у ТОВ "ПСМ-ПРОФІЛЬ" виробничі та офісні приміщення.

Для здійснення господарської діяльності у товариства є власне виробниче обладнання та транспорт.

Перелік виробничого обладнання та транспорту додається.

Інформація про наявні основні засоби подана до органу ДПС за формою №20-ОПП.

В товаристві працює 19 осіб: генеральний директор, головний бухгалтер, бухгалтер, начальник відділу збуту, менеджера з продажу, постачання, логістики, оператори установок виготовлення склопластикових конструкцій, водії автотранспортних засобів.

Заробітна плата видається вчасно, податки утримуються, нараховуються та сплачуються до бюджету, що відображається в об'єднана звітність ПДФО та ЕСВ.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ "ОКРОН"

Джерело: складено автором самостійно

Основні показники господарської діяльності, які найповніше відображають стан підприємства та динаміку його розвитку за 2021 - 2023 рр. наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності ТОВ "ОКРОН"

Показники	Роки		
	2021р .	2022р.	2023р.
КВЕД 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас (Сума без ПДВ, грн.)	25 441 355,56	10 806 235,81	8 119 139,52.
КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (Сума без ПДВ, грн.)	665 069,01	579 318,22	3 031 621,20

Джерело: складено автором самостійно

Всього реалізованої продукції (робіт, послуг) - вартість готової продукції, відправленої за кордони підприємства, висвітлено в документах (у тому числі на продукцію), складених як підстава для розрахунків із покупцями (замовниками), без урахування непрямих податків.

В таблиці 2.2 висвітлено дослідження обсягу виробленої продукції, первинної вартості основних виробничих фондів, собівартості, чистого прибутку та загальної рентабельності ТОВ "ОКРОН" за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 - Зміни виробничих показників ТОВ "ОКРОН" за 2021- 2023 рр.

Показник	Роки						
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				абс. приріс тис. грн.	темп приросту, %	абс. приріс тис. грн.	темп приросту, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. (ОП)	34985,7	40250	45918	5264,3	15,05	5668	14,08
Вартість ОВФ (первісна), тис. грн. (ОВФ)	21394,6	22474,7	24022	1080,1	5,05	1547,3	6,88
Собівартість, тис. грн. (С)	18657,1	21078,3	23331,9	2421,2	12,98	2253,6	10,69
Чистий прибуток, тис. грн. (ЧП)	5052,8	6893,8	9031,8	1841	36,44	2138	31,01
Рентабельність загальна (Рз=ЧП/ОВФс)	0,239	0,314	0,388	0,075	31,54	0,074	23,57

Джерело: складено автором самостійно

Як результат, обсяг реалізованої продукції у 2022 році виріс на 5264,3 тис. грн. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році на 5 668 тис. грн. порівняно з 2022 роком.

Також зросла первісна вартість основних засобів (у 2022 році – на 1080,1 тис. грн. порівняно з 2021 роком та у 2023 році – на 1547,3 тис. грн. порівняно з 2022 роком).

Зросла і власна ціна – у 2022 році на 2421,2 тис. грн. порівняно з 2021 роком, а у 2023 році на 2253,6 тис. грн. порівняно з 2022 роком.

Сальдо за рахунком 10 за 31.12.2021 - 31.12.2023 показано в таблиці 2.3. у Додатку А.

Чистий прибуток у 2022 році зріс на 1841 тис. грн. порівняно з 2021 роком і склав 6893,8 тис. грн., а у 2023 році зріс на 2138 тис. грн. і становила 9031,8 тис. грн.

Загальна рентабельність компанії на кінець 2022 року склала 31,4%, на кінець 2023 року – 38,8%.

Тож слід наголосити на тому, що підприємство є прибутковим та рентабельним, так є прослідковуються тенденція до збільшення загальної рентабельності та чистого прибутку.

Отже, підсилення позитивної лояльності є важливою складовою успіху бізнесу. Збільшення лояльності сприяє зростанню компанії, впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і збільшенню доходу.

Задоволений працівник/клієнт – це цінний ресурс, який дає допомогу бренду у розвитку та дає змогу бути ще кращим. Тому вагомим є зростання рівня лояльності до компанії за допомогою маркетингових прийомів і підходів. Розвиток лояльності до бренду важливий як для великого, так і для малого бізнесу.

Працівники, які виконують роботу вчасно або повідомляють про можливі затримки заздалегідь. Вмотивовані люди, які зацікавлені у виконанні ваших завдань і проявляють ініціативу.

Перш ніж оцінити сам рівень лояльності на підприємстві, слід почати з загального аналізу кадрового потенціалу, щоб зрозуміти рух персоналу за роки, а після цього вже описувати причини. Для комплексного кадрового аналізу ТОВ "ОКРОН" були використані дані про показники плинності кадрів, які представлені в таблиці 2.3.

Аналіз використання трудових ресурсів дасть змогу визначити кількість прийнятих та звільнених працівників, у тому числі звільнених за власним бажанням та звільнених у зв'язку з порушенням трудових ресурсів, і з цього впливе показовість темпу змін працівників.

Таблиця 2.3 – Дані щодо руху персоналу в організації ТОВ "ОКРОН"

Категорії персоналу		звільнено за 2022 р.	звільнено за 2023 р.	Чисельність на 31.12.2023	Примітка
Посада	Чисельність станом на 31.12.21 р.				
водій автотранспортних засобів	2	0	0	2	в т.ч. 1 водій на військовій службі
бухгалтер	2	1	0	1	
генеральний директор	1	0	0	1	
головний бухгалтер	1	0	0	1	
дизайнер-виконавець графічних робіт	2	1	1	0	
директор з виробництва	1	1	0	0	
менеджер з адміністративної діяльності	1	1	0	0	
менеджер з логістики	1	0	0	1	
менеджер з постачання	2	0	0	2	в т.ч. 1 в декретній відпустці
менеджер із збуту	4	1	1	2	
начальник відділу збуту (маркетингу)	1	0	0	1	
оператор установок виготовлення склопластикових конструкцій	5	1	1	3	
Разом чоловік	23	6	3	14	
	2021	2022	2023	2023	
Нові працівники	0	0	0	0	Не приймали

Джерело: складено автором самостійно

Основним моментом ефективної діяльності підприємства є кваліфікація персоналу, його інтелектуальний потенціал, мотивація, можливість та спраго до саморозвитку та створені на підприємстві умови соціально-психологічного і професійного розвитку.

Можемо спостерігати, що нових працівників не додалось у компанію за останні 3 роки, а ось щодо звільнень то їх було аж 9 за ці роки.

Можна підкреслити, що ТОВ «ОКРОН» демонструє за останні роки підвищену реалізацію своєї продукції, але чи виходить з цього, що у компанії панує лояльність до працівників. Це також забезпечується за рахунок певного рівня лояльності працівників, який буде більш детально оцінений у другому параграфі.

2.2 Аналіз практик забезпечення лояльності персоналу ТОВ "ОКРОН"

На формування лояльності персоналу також впливають внутрішні особистісні фактори, до яких належать психотип працівника, його очікування та переконання, мотиваційні характеристики,

Основним фактором, який мотивує працівників компанії працювати успішно є їх заробітна плата ТОВ «ОКРОН» не виключення. Недостатня оплата стає основною проблемою для компаній, що призводить до втрати цінного персоналу. Це пояснюється тим, що працівники чекають від своєї праці відповідної винагороди, яка дозволить їм комфортно жити.

Щоб краще зрозуміти цю проблему, можна звернутися до статистики заробітної плати працівників.

Основним напрямком стратегії управління персоналом у ТОВ «ОКРОН» є забезпечення ефективної мотивації праці, що сприяє реалізації економічних і соціальних цілей компанії та особистих цілей працівників. На жаль, у працівників недостатньо мотивації для якісної роботи. Персонал не готовий брати відповідальність за прийняття рішень та їх реалізацію.

Звичайно підвищення лояльності працівників буде автоматично підвищувати і їхню продуктивність та бажання працювати результативніше. Від цього компанія буде отримувати не тільки більший заробіток, але й позитивну

атмосферу всередині колективу, а тому і більшу задоволеність і популярність компанії серед людей.

Основними практиками, що забезпечують високу лояльність на ТОВ «ОКРОН», є:

- удосконалення системи оплати праці;
- поліпшення внутрішньовиробничих умов оплати праці;
- покращення заробітної плати, стандартів колективних переговорів і захист доходів працівників;
- удосконалення стимулюючого коригування рівнів заробітної плати між посадами та перехресної кваліфікації для досягнення розумної винагороди;
- встановлення соціальних пакетів;
- вживає заходів щодо підвищення інтенсивності оплати праці, частки витрат на оплату праці у витратах підприємства.

В ТОВ «ОКРОН» відбуваються певні активності для покращення лояльності персоналу, все починається з якісного відбору до створення кадрової політики, спрямованої на збереження лояльних працівників, а також підвищення їх рівня.

Система підвищення лояльності є ключовим фактором підвищення ефективності праці в розвитку економічної діяльності.

Механізм стимулювання управління персоналом у ТОВ «ОКРОН» включає наступні моменти:

- інтереси працівників;
- виконувати бажання працівників і цілі компанії;
- підвищення продуктивності праці;
- заохочення працівників до ініціативи у вирішенні власних проблем і проблем компанії;
- покращити мікроклімат колективу для задоволення основних потреб.

Тому розробка ефективних механізмів стимулювання діяльності організації має стратегічне значення.

Значний вплив на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємства мало використання творчо створених механізмів стимулювання.

Я вважаю, цей напрям є одним із найефективніших, оскільки залучення в ТОВ «ОКРОН» потенційно лояльних працівників за умов ефективної кадрової політики сприятиме зменшенню плинності особливо компетентних працівників.

Залучення лояльних до компанії працівників також сприяє посиленню мотивації працівників і тим самим покращує результати індивідуальної та колективної роботи.

Оздоровча програма є серйозною перевагою компанії ТОВ «ОКРОН», а саме медичне страхування працівників, яке є безоплатне і діє у деяких випадках не тільки в Україні.

Підвищення лояльності в робочих групах завжди призводить до того, що працівники починають шукати всі внутрішні і зовнішні ресурси і резерви для досягнення необхідних, а часом і найвищих показників.

У процесі дослідження було оцінено рівень лояльності персоналу ТОВ «ОКРОН» за допомогою двох методик:

- анкетування (збірка даних у вигляді письмових відповідей респондентів на питання);
- eNPS (дає змогу спланувати різні параметри, пов'язані з управлінням персоналом).

В опитуванні взяли участь 34 працівників компанії.

Результати опитування представлені у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Результати оцінювання задоволеністю умовами праці персоналу – анкетування

Категорії персоналу	Ор-ція праці	Зміст роботи	Умови праці	Розмір заробітної плати	Система оплати праці	Від-ння в колективі	Відносини з керівництвом	Задоволеність методами роботи керівництва	Перспективи кар'єрного росту	Об'єктивність оцінки вашої роботи
Працівники бухгалтерії (6 осіб)	5//-	4/+/-	4//-	4/+/+	5//+	5/+/+	4//-	3//-	3/ /+	3//-
Завідувачі виробництва (8 осіб)	4//-	3/+/-	5//+	5/+/+	5/+/+	4/+/-	3//-	3//-	4/ /+	4/+/-
Начальники зміни (6 осіб)	5//+	5/ /+	5/+/+	4/+/+	5//+	5/+/+	4//-	4//-	5/ /+	4/+/-
Торгові представники з авто (5 осіб)	3//-	3/ /-	4/+/-	4/+/+	5//+	4//+	3//-	3//-	4/ +/ -	4/+/+
Мерчендайзери (9 осіб)	3/+/-	3/+/-	4//+	4/+/-	5//+	3//-	3//-	3//-	4/ /-	3/+/-

Джерело: побудовано автором самостійно

Проведене опитування є вагомим для дослідження лояльності працівників, так як висвітлює головні параметри, з яких складається ставлення працівників до компанії і те, як оцінують колеги свої умови праці, чим вони задоволені, а чим не дуже, через що вони і не лояльні.

За оцінкою опитування висвітлимо середнє арифметичне рейтингів працівників. Перша і друга категорія працівників вважають свою діяльність на 4, третя категорія - на 4,6, четверта – на 3,7, п'ята – на 3,5.

На жаль, спираючись на незадоволеність умовами праці, можна відзначити низьку лояльність працівників, середній оцінений рівень активності працівників в

компанії становить лише 3,16. Також за результатами опитування можна сказати, що минулого року погіршилося ставлення до працівників щодо організації та змісту праці, ставлення та керівництва керівників, об'єктивності оцінки працівників тощо.

Завдяки оновленню або навіть розробці нових програм лояльності, задоволеність працівників і, тому, лояльність збільшиться.

Щоб виявити, який відсоток працівників лояльний, нейтральний та критичний, слід взятись до методики eNPS, на основі якої є тест, який розглянемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні результати методу оцінки лояльності персоналу за методом eNPS.

Категорія персоналу	Умови праці в компанії (від 0 до 10 балів)	Основні конкурентні переваги компанії	Основні недоліки компанії
Працівники бухгалтерії	7	- можливість навчання та підвищення кваліфікації; - новітня техніка.	- багато обов'язків; - вимога виконувати незрозумілі дії - не подобаються корпоративні заходи
Завідувачі виробництва,	9	- своєчасна виплата зп; - вечірній графік роботи .	
Начальник зміни	9	- гарний колектив; - своєчасна виплата зп; - кар'єрний ріст.	- однакова робота.
Торгові представники з авто	7	- безкоштовне харчування.	- велика відстань.
Мерчендайзери	6	- Зручне місце роботи - Можливість навчання	- монотонна робота; - керівництво не допомагає у скрутних ситуаціях на зміні.

Джерело: побудовано автором самостійно

За результатами методології eNPS можна сказати, що більшість респондентів є нейтральними працівниками. Так, 35% респондентів є лояльними працівниками компанії, 27,5% і 37,5% - критично і нейтрально відповідно. Тобто цей метод описує більш детально, які переваги та недоліки працівники бачать у

ТОВ «ОКРОН», а тому можна конкретно працювати над вирішенням проблем, а як результат покращити лояльність працівників. Бо саме від комфортних умов праці в більшій мірі залежить лояльність.

Employee well-being стає трендом у ТОВ «ОКРОН», який набирає обертів і поступово приносить свої плоди. Прихована нелояльність проявляється таким чином: люди правильно виконують поставлені правила і вимоги, але причиною такої поведінки є не позитивне ставлення, а страх покарання або очікування винагороди.

Лояльність на рівні переконань не досягає більшість працівників компанії. Сама лояльність працівників на рівні переконань має велике значення для компанії та позитивно впливає на професійну мотивацію.

Лояльні працівники максимально віддаються своїй роботі, нетерплячі до порушень чужих правил. Вони активні у вирішенні проблем, можуть бути ініціаторами вдосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції.

Лояльність лише на рівні дій і поведінки, пов'язаних з дотриманням ритуалів, традицій і звичаїв в компанії. Працівники, лояльні до компанії на такому рівні, беруть участь у таких заходах з ентузіазмом або принаймні без проблем.

Благополуччя компанії – це не матеріальна винагорода, а вкладення роботодавця у організацію можливостей, що допоможуть психологічному, матеріальному, фізичному та соціальному благополуччю працівників.

ТОВ «ОКРОН» при створенні корпоративних оздоровчих програм реалізує наступні дії:

- підвищує задоволеність і продуктивність працівників;
- знижує рівень тривожності в мінливому середовищі;
- підвищує відповідальності керівників за емоційний стан і самопочуття працівників;
- підвищує результативність керівної команди в умовах невизначеності.

ТОВ «ОКРОН» запровадило таку ідею як «Робота на неповний робочий день» (24 або 32 години на тиждень), з чого випливає, що упродовж трьох

місяців – заробітна плата зменшується відповідно до навантаження, але отримуєте додатковий час (наприклад, щоб приділити більше часу вступній кампанії дитини). І ця ідея дуже сподобалась працівникам.

З метою визначення впливу лояльності працівників на результати праці в роботі наведено низку методичних засобів та засобів.

Враховуючи, що рівень лояльності працівників до компанії є одним із факторів підвищення результатів праці, зміцнення лояльності працівників займає важливе місце в управлінні персоналом.

Серед напрямків підвищення лояльності працівників до компанії можна виділити наступне:

- підбір потенційно лояльних працівників;
- створення кадрової політики, спрямованої на забезпечення лояльності в компанії;
- підвищення рівня лояльності працівників, особливо високо навчені працівники, які володіють унікальними технологіями, рідкісними навичками, винятковими компетенціями.

Отже, політика компанії щодо лояльності можна назвати не ідеальною, а потребуючою удосконалення.

Підвищення лояльності працівників у ТОВ «ОКРОН» є головною складовою корпоративної культури. Роботодавець повинен вміти слухати своїх підлеглих і створювати оптимальні умови праці не тільки з фізичної, а й з емоційної точки зору, цього не вистачає компанії. Найбільшою цінністю для компанії є емоційна лояльність.

Мається на увазі безпосередня зацікавленість людини в роботі та її результатах, відданість компанії.

Такий працівник не переведеться до конкурентів, навіть на більш вигідних умовах, і не надасть їм цінну корпоративну інформацію, до цього прагне ТОВ «ОКРОН», але першочергово має застосувати підбір потенційно лояльних працівників; створити досконалу кадрову політику, спрямованої на забезпечення лояльності в компанії, що допоможе впоратись з проблемами.

Однією з найяскравіших проблем ТОВ «ОКРОН» є недостатня оплата стає основною проблемою для компаній, що призводить до втрати цінного персоналу, першочергово треба спробувати вирішити це питання, а вже від результату відштовхуватись з організацією виправлення іншого.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ

3.1 Перспективні практики щодо підвищення рівня лояльності працівників

Спираючись на проведений аналіз існуючих практик забезпечення лояльності персоналу у ТОВ «ОКРОН» у 2-ому розділі роботи, можна визначити, що основними заходами щодо підвищення рівня лояльності мають бути наступними:

- 1) удосконалення системи оплати праці;
- 2) заходи щодо надання працівникам можливостей кар'єрного росту та самореалізації;
- 3) заходи щодо підвищення рівня корпоративної культури.

Щоб забезпечити переваги залучення персоналу, компанія ТОВ «ОКРОН» повинна відповідним чином будувати всі свої управлінські та бізнес-процеси, використовувати інноваційні практики управління персоналом. Так, як залишається багато питань про зв'язок між талантом, залученням і мотивацією.

Зрештою, це заангажовані працівники, які виходять за межі, прагнуть і проявляють ініціативу, а також є талантами, яких потрібно належним чином мотивувати та утримувати в компанії.

Щоб організувати залученість і збільшити зацікавленість для перетворення залученості на продуктивність, компаніям потрібні ефективні лідери, системи зворотного зв'язку та керування продуктивністю, а також добре сформульовані можливості для розвитку інтелекту і навичок, а також кар'єрного зростання.

Основні HRM-політики та практики ефективної організаційної діяльності з формування залученості працівників для ТОВ «ОКРОН» пропонується:

1. Визнання стратегічної ролі залучення персоналу та формування корпоративної культури залучення.

2. Вдосконалення HR-процесів на основі управління талантами та залучення працівників. Наприклад, система відбору персоналу повинна враховувати не тільки досвід, освіту, професійні навички, а й ставлення кандидата до своєї професії, плани його професійної кар'єри тощо. Процес адаптації персоналу повинен бути керованим і включати цілий ряд процедур, спрямованих на більш успішне управління трудовими обов'язками працівника, найкраще використання його компетенцій, формування його задоволеності всіма аспектами роботи та його соціального статусу в команді.

3. Чітке формулювання цілей і планів, формування участі працівників у визначенні цілей і бізнесу організації: працівники повинні знати, до чого компанія прагне і чого хоче досягти, і мати можливість внести свій вклад в їх досягнення.

4. Покращення комунікації всередині компанії та політики відкритих дверей з можливістю висловлення своїх ідей, пропозицій та думок.

5. Кар'єрні можливості – вагомий момент, що є більш важливим, ніж зростання оплати. Якщо енергійні працівники, які є асами своєї справи, швидко йдуть уверх по кар'єрних сходах, це збільшує їхню залученість, так як високих посадах організовується більше можливостей для свого розвитку та внеску в роботу компанії. Компанія має додатково працювати над підтримкою кар'єрного розвитку персоналу і більшою точністю в оцінці роботи працівників.

6. Можливості збільшення кваліфікації, застосування новітніх форм і методів навчання; 62,5% експертів відзначають, що в компаніях є система розвитку персоналу, підтримка та сприяння професійному зростанню, що дуже важливо, оскільки працівники хочуть не лише матеріальної мотивації, а й визнання їхніх навичок та підтримки з боку колег та керівництва.

7. Комфортне та якісне робоче місце, впровадження гнучкого графіка роботи, досягнення працівниками балансу між професійним та особистим життям. У кожного працівника має бути присутній баланс між роботою та власним життям, і лише так може розвинутихся прихильність, тоді працівник буде готовий «віддаватися на все» для компанії та робити навіть більше, ніж треба зараз;

8. Гарна атмосфера в колективі, командна робота і стосунки з безпосередніми керівниками.

Надання хорошого соціального пакету буде також ефективним методом підвищення лояльності працівників. Крім заходів, передбачених законодавством, це може включати відвідування спортивних залів, басейнів, лікування в санаторіях за рахунок підприємства.

Можна забезпечити працівників полісами добровільного медичного страхування, організувати для них безкоштовне харчування. Коли дохід компанії зменшується, фонд заробітної плати швидко вичерпується, що потребує скорочення виплат заохочення. В результаті залучення персоналу може зменшитися.

Щоб можна було розраховувати на лояльність працівників до роботодавця, їх потреби необхідно вирішувати неформально. Важливо створити комфортні умови на місці роботи, встановити холодильники, кондиціонери, забезпечити нормальну вентиляцію та опалення.

Потрібно приділяти увагу працівникам усіх рівнів кадрової структури. Поширеною помилкою є робота над підвищенням лояльності лише професіоналів вищої та середньої ланки.

У цьому випадку інші працівники залишаються незадоволеними, а плинність кадрів зростає. Крім того, є негативні відгуки про компанію, що ускладнює залучення нових кадрів.

Слід запровадити певні покарання за створення пліток та інтриг серед персоналу, якщо це надає дискомфорту оточуючим або ображає їх особистість напряду (зменшення премії або вихід на роботу у позаробочий час).

Якщо оцінка показує зниження лояльності, визначте неформального лідера, який може просувати цінності, які суперечать цінностям компанії та негативно впливають на інших працівників.

Якщо ТОВ «ОКРОН» хоче згуртувати колектив, регулярно потрібно влаштовувати різноманітні корпоративні заходи, організовувати тренінги по тимблдіingu, майстер-класи, залучати працівників до спільного вирішення завдань. Цим створюється доброзичлива атмосфера в колективі.

Якщо ТОВ «ОКРОН» хоче підвищити лояльність підлеглих, слід демонструвати їм лояльність з боку компанії. Працювати над розвитком спеціалістів, організовувати для них навчання, просувати їх. Це дасть змогу конкретній людині, що компанія цінує її та дбає про неї.

Такий розв'язок є сильною мотивацією для підвищення лояльності до компанії. Лояльність працівників є одним з вагомих етапів корпоративної культури. Він дає змогу якісно зменшити плинність кадрів. Також це збільшує прагнення працівників до досягнення корпоративних цілей, і навіть на шкоду власним інтересам.

Немає сумніву, що ТОВ «ОКРОН» повинно надавати працівникам необхідну підтримку та піклуватися про їх фізичне та психічне здоров'я. Зрештою, така стратегія потрібна хоча б для того, щоб працівники бачили, що їх цінують і підтримують на роботі. Це підвищує відданість працівників і мотивує їх досягати цілей усієї компанії.

У постійному моніторингу показника лояльності та його покращенні мають бути безпосередньо зацікавлені керівництво підприємства та спеціалісти служби управління персоналом.

Це створить сприятливу атмосферу в колективі, сприятиме досягненню цілей компанії та підвищенню ефективності бізнесу.

Найчастіше встановлення відносин з компанією відбувається спонтанно, і в цьому випадку поведінка персоналу більше залежить від неконтрольованих і неорганізованих факторів. Цілеспрямований вибір цього процесу, його вивчення надають йому мети і перетворюють його на керований процес.

Для управління лояльністю працівників запропоновано систему, яка забезпечує:

- послідовну оцінку існуючого рівня лояльності;
- проектування та розробку програм підвищення лояльності працівників;

- моніторинг виконання програм для працівників, які працюють на промисловому підприємстві, орієнтованих на довгострокова перспектива.

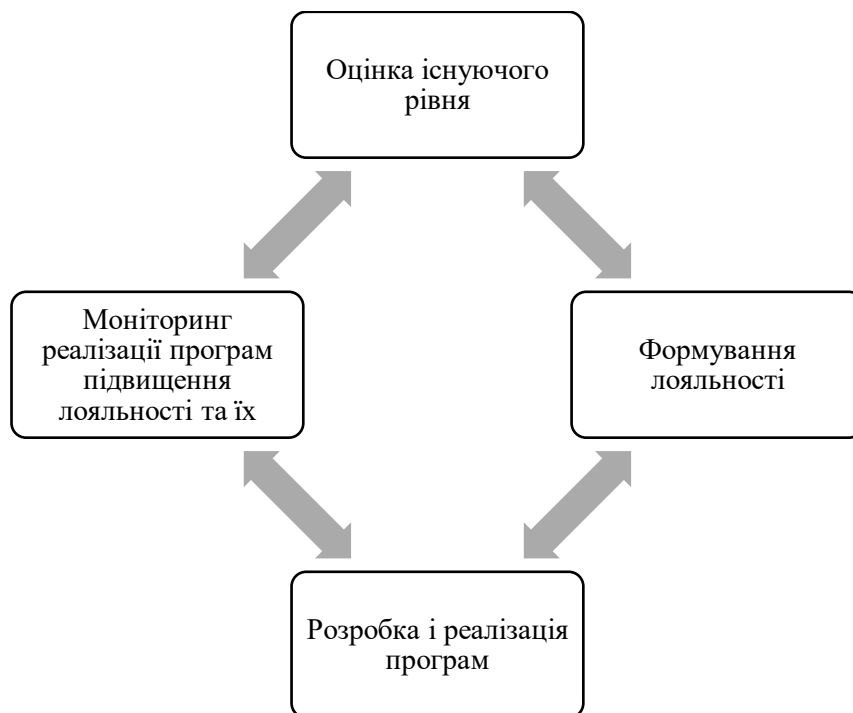


Рисунок 3.2. - Система керування лояльністю працівників ТОВ «ОКРОН»

Джерело: складено автором самостійно

Представлена система керування лояльністю працівників в ТОВ «ОКРОН» дозволяє створити високий рівень згуртованості трудового колективу, а також достатню взаємну поінформованість керівників і підлеглих з усіх вагомих питань, що пов'язані із забезпеченням постійного технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний тип лояльності для компанії визначається її цілями, спектр яких може бути досить широким: від підтримки високого рівня довіри до першої особи до підвищення конкурентоспроможності, керованості чи проактивності.

Висловлено припущення, що для промислових компаній характерні етапи створення лояльності працівників (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Етапи підвищення лояльності працівників в ТОВ «ОКРОН»

Етап	Характеристика
Етап 1. Створення потенційної лояльності працівника на етапі підбору	Цей етап означає, що навіть на співбесіді треба постаратися відібрати потенційно лояльних кандидатів з усієї маси претендентів. Для кандидатів на керівні посади важлива потенційна лояльність. На ці посади дуже важливо наймати проактивних, конструктивних, турботливих колег, оскільки вони мають бути лояльними та заохочувати лояльність інших. Вагомо означити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія виправдати його очікування.
Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства	Ціль компанії (вигоди, які компанія приносить і вважається найбільш важливою), бачення (розвиток компанії), цінності.
Етап 3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі створення такої системи можуть бути неординарними: успіх і процвітання компанії на ринку і збереження лідируючих позицій, зниження плинності кадрів, зростання рівня задоволеності працівників, збереження комерційної таємниці і відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої здібності, знання та сили для досягнення найвищих результатів у діяльності компанії.
Етап 4. Вибір об'єкта дослідження	При виборі предмета дослідження означається, яка частка персоналу підприємства буде займатися дослідженням і в які терміни. Чи буде це весь штат компанії або окремі її підрозділи.
Етап 5. Означення типу лояльності	Слід означити тип лояльності, який переважає в компанії, щоб впливати на персонал методами, характерними для цього типу. Знайти це можна за даними, які ми отримали під час аналізу за спеціальною анкетною, наприклад, такою, яка б відокремлювала питання від тверджень, що відповідали певному типу лояльності.
Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	Організація програми створення та розвитку лояльності працівників до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників роботою та трудової мотивації.

Джерело: складено автором самостійно

Досвід показує, що рівень заробітної плати в залежності від посади визначається рівнем освіти, якістю диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад).

На підвищення зарплати також впливає стаж роботи, але для різних категорій керівників і спеціалістів ставки різні. Найвищий серед інженерів та керівників виробничих структур.

Нижче – між технологами та працівниками відділу технічної документації.

Такий підхід цілком результативний, так як покращення досвіду безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, відділах) маж вплив на:

- збільшення кваліфікації фахівця, його досвіду;
- здатності передбачати можливі ситуації та своєчасно запобігати робочим проблемам;
- готовності до найбільшої ефективні та раціональні рішення.[27,29]

Отже, матеріальне стимулювання здійснюється по-різному. Заохочувалося велике розповсюдження в британських компаніях у вигляді подарунків. Так, British Telecom нагороджує цінними подарунками та туристичними ваучерами.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності працівників компанії. Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності працівників (від 0,6 і далі);
- підвищення лояльності працівників до рангу провідних цінностей компанії;
- досягнення високого рівня довіри та визнання керівника;
- вихід на робочу зону комфорту.

Складові програми:

- емоційна прив'язаність до колег;
- емоційна прихильність до професії;
- емоційна прихильність до компанії.

Шляхи реалізації програми:

- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній безпеці (наскільки люди поінформовані про вагомості для них питання).

Озвучені методи, які можуть бути використані для підвищення рівня афективної (емоційної) лояльності працівників компанії, базуються на вже перевірених методах зростання результативності лояльності, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - Методи зростання результативності лояльності персоналу ТОВ «ОКРОН»

Методи зростання рівня лояльності персоналу	Тип лояльності емоційна
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	1. Впливають на сімейні вигоди (наприклад, гнучкий графік, щоб забирати дитину з дитячого садка); 2. Навчання, яке допомагає працівникам відчувати себе впевненими в їх здатності робити їх роботу; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Продуктивні відносини в колективі, наставництво; 5. Комфортна обстановка на робочому місці і сприятлива атмосфера в колективі, повага і щира зацікавленість до особистості людини. 6. Вітання зі святами та вручення подарунків.
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості	1. Внутрішньоорганізаційні ЗМІ (газета, бюлетень, сайт компанії, електронна пошта, дошка оголошень) 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом популяризації їх
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	1. Зв'язок зусиль працівника і кінцевого результату формує в свідомості працівника єдність власних цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, в прийнятті рішень; 3. Подяка; 4. Статусне винагороду (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани); 5. Методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи.

Джерело: складено автором самостійно

Заходи під час реалізації програми:

- формування настрою лояльності;
- організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей;
- командоутворення (Teambuilding);
- пакет пільг, які надає компанія;
- дні сім'ї та здоров'я;

– формування гордості.

Для оволодіння афективним (емоційним) типом лояльності треба багато уваги звертати на психологічний мікроклімат в компанії, підтримувати теплу, доброзичливу атмосферу в трудовому колективі.

Таблиця 3.3. - Підходи щодо організації програми афективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
Створення установки на лояльність	Застосування системи адаптації нових працівників у компанії: – запрошення новачка його безпосереднім керівником на обід у перший робочий день; – зустріч з новачком - приємна несподіванка. Це може бути невеликий подарунок або сувенір у вигляді чашки або ручки, які новачок знаходить на своєму столі в перший день роботи. – відвідайте компанію або подивіться спеціальний фільм: про історії компанії, клієнтів і перемоги.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	По можливості організувати графік роботи працівників відділу обслуговування та харчування відповідно до біоритмів; працівник має право на один додатковий день відпустки на місяць.
Командоутворення (Teambuilding)	- Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1-5 разів на рік; - Проведення лекцій Teambuilding 1-2 рази на рік;
Пакет пільг наданих підприємством	- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу. - Право отримати на роботі позику в розмірі двох окладів строком від 3 місяців до півроку (залежно від загального стажу роботи в компанії). - Безкоштовний корпоративний стільниковий зв'язок.
Дні сім'ї та здоров'я	- Організація екскурсій для членів сім'ї працівників; - Запрошення на святкування спільних свят на підприємстві (Нового року); - Надання працівнику купон на безкоштовне відвідування спа- процедур, йоги, лекцій здорового способу життя;
Формування гордості	- Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих і матеріальним заохоченням персоналу входить в програму; -регулярно проводити збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації.

Джерело: складено автором самостійно

Лояльність створена під впливом позитивного психологічного клімату та корпоративної культури. Така лояльність посилить стурбованість керівництва.

Працівники промислових компаній із сильним афективним компонентом залишаються в організації, так як вони цього хочуть.

У програму афективної (емоційної) лояльності включені всі працівники компанії, в тому числі новачки. Ця програма не спричинить значного фінансового навантаження, оскільки організація та проведення гри тимбілдінг є обов'язком менеджерів з персоналу.

У програму навчання персоналу входять лекції з тимбілдингу. Дні здоров'я та сімейні дні позитивно впливають на емоційний та психофізіологічний стан, що призводить до того, що працівники відчують турботу з боку компанії, що, в свою чергу, сприятливо впливає на рівень довіри та визнання працівників.

Додатковий вихідний також є дієвим стимулом: працівники мають право вибрати офіційний вихідний без виправдовувань, що є додатковим приводом почуватися захищеним.

Таблиця 3.4 - Підходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на ТОВ «ОКРОН»

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

Джерело: складено автором самостійно

Методами, які сприяють формуванню почуття гордості за свою компанію, а також суттєво підвищують рівень лояльності працівників, є:

- поінформованість працівників про цілі, плани і завдання на найближче майбутнє і майбутнє;
- інформація про всі проекти, розпочаті в компанії, досягнуті успіхи та людей, які до цього долучилися.

Програма підвищення розрахункової лояльності персоналу промислової компанії.

Головною умовою для включення в довгострокову програму лояльності є не менше одного року досвіду роботи в компанії.

Тут враховуються не лише формальні результати роботи, а те, що називається лояльністю до компанії, тобто нелояльний спочатку працівник не має шансів потрапити в цю програму.

Усі, хто вже бере участь у програмі та поводить себе нелояльно, також виключаються з програми.

Усі запропоновані способи не становлять відчутного фінансового тягаря, оскільки народження дітей – не повсякденність, винагорода нібито невелика, а більшість працівників час від часу звільняються.

Додатковий вихідний також є дієвим стимулом: працівники мають право вибрати офіційний вихідний без виправдовувань, що є додатковим приводом почуватися захищеним.

Також, процес винагороди здійснюється відповідно до досягнутих успіхів: на місці роботи, у святкові дні компанії.

Це дає змогу популяризувати раніше невідомі (невеликі) досягнення у сфері підвищення ефективності праці та її якості в цілому.

3.2 Обґрунтування ефективності впровадження рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників

З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу розроблено програми підвищення лояльності персоналу ТОВ «ОКРОН»: афективну (емоційну), розрахункову та нормативну.

Ці програми підвищення лояльності персоналу дозволять підняти емоційний рівень компанії та вирішити проблему наявності серед працівників людей, які перебувають у стані тривоги та стресу, що вплине на зменшення плинності кадрів, що є дуже актуальним у нашому дослідженні задля процвітання компанії ТОВ «ОКРОН».

Після запровадження програми очікується значне зниження плинності кадрів, оскільки можливість вступу в програму мотивує персонал до збільшення власного досвіду роботи.

Крім того, передбачається, що в основному вони працюватимуть не тільки формально, а й з душею. А ті кадри, які не допрацьовують рік, як висвітлює практика, залишатися не повинні.

Також ця програма сприяє підвищенню рівня довіри до компанії та керівництва. Зі зниженням плинності кадрів і згуртованістю колективу поліпшиться мікроклімат в компанії. Також передбачено зниження штрафів. Заходи щодо реалізації програми:

- Тренінги, система навчання.
- Політика «відкритих дверей».
- Кредит на самореалізацію.

Нормативно відданий персонал продовжує працювати, тому що він впевнений, що робить правильно та відповідно до моральних норм. Такий персонал залишається в компанії, тому що повинен.

Таблиця 3.5 - Впровадження програми нормативної лояльності на підприємстві

Заходи	Опис	Результати
1. Тренінги, система навчання	Навчання персоналу, делегування їх на різні зовнішні тренінги, конференції та виставки. Найбільш видатних працівників відправляти на закордонні тренінги за кошти підприємства(або хоча б за оплату 50% від вартості).	Працівники будуть більш впевнені у своїх знаннях, зможуть опановувати більше інформації, а тому працювати швидше та якісніше ,що буде приносити фінансовий результат компанії.
2. Політика "відкритих дверей"	Підготовка всіх умов контракту, спільна робота над проектами і наставництво менеджменту підприємства, залучення персоналу в участь в штурмах і колективних обговорення.	Більше розмов між працівниками, швидше вирішення нагальних питань, колективна праці, що збільшить результат.
3. Позика на самореалізацію	Надання позик на реалізацію хобі, а також на запис курсів. Надання позики працівникам на закордонні поїздки, а так само на весільні подорожі.	Гарантований наплив працівників через відгуки колег. Більша оперативність персоналу та прагнення до збільшення результатів.

Джерело: складено автором самостійно

Діагностика рівня лояльності є необхідною складовою для впровадження та впровадження моніторингу. Основними завданнями кадрової діагностики для компанії є: постійний моніторинг лояльності персоналу.

Моніторинг ефективності діючих програм. Аналіз динаміки задоволеності працівників у порівнянні з попередніми періодами (з регулярними вимірюваннями лояльності працівників в компанії).

Діагностичне вимірювання необхідно проводити через 3-4 місяці після початку роботи з впровадження програм лояльності персоналу.

Отже, основні підходи до розробки програми лояльності, пропонуємо керуватися наступними рекомендаціями.

По-перше, слід ретельно проаналізувати фактори, що визначають побудову програми лояльності, і скласти список детермінант, що визначають найбільш актуальні сегменти підвищення рівня задоволеності працівників.

По-друге, розробіть стратегію формування лояльності. Розподіліть ресурси компанії між детермінантами лояльності відповідно до їхнього впливу. Під час розробки та впровадження програми лояльності слід приділяти увагу цінності програми для працівників, доцільності винагороди та реальності отримання винагороди для досягнення відчуття легкості та доступності.

Лояльні співробітники більш мотивовані, вони почуваються частиною своєї компанії, пишаються своїм робочим місцем, прагнуть якісно виконувати свої функції, виявляють ініціативу, творчо ставляться до роботи. Нелояльні працівники, навпаки, працюють «як-небудь» і «від дзвінка до дзвінка», саботують роботу, їх не цікавить якість роботи та терміни її виконання, вони навіть можуть свідомо завдати шкоди підприємству. Такі співробітники формують негативний імідж всередині організації і виступають деструктивним елементом. Очевидно, що від рівня лояльності співробітників залежить успіх всього підприємства.

Ефект для підприємства від формування лояльності персоналу буде проявлятися у:

- зниження витрат підприємства;
- підвищення якості процесів;
- зростання іміджу компанії;
- зниження ризику;
- покращення атмосфери в колективі.

В цілому система управління лояльністю персоналу дозволяє оцінити задоволеність співробітників змістом трудових обов'язків і умовами праці, визначити рівень ефективності роботи всього колективу компанії, визначити ступінь лояльності персоналу до системи. матеріальні та нематеріальні стимули праці, отримати дані про імідж компанії в очах співробітників, а також показати задоволеність співробітників відносинами в команді. І які б методи підвищення мотивації, просування по службі, лояльності чи задоволеності не обрав керівник, він не повинен забувати, що саме лояльні співробітники відчують цінність, впевнені в собі та своїх силах і можуть гарантувати організації стабільний розвиток підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно, щоб на ТОВ «ОКРОН» був високий рівень організаційної якості управління, однією з головних частин якого буде система управління персоналом та керування лояльністю працівників.

Управління лояльністю дає змогу формуванню «бажаної» поведінки працівників, що впливає на ефективність роботи персоналу та допомагає швидше досягати цілей компанії.

ВИСНОВКИ

В дипломному дослідженні виявлено основні аспекти щодо удосконалення програми мотивації і стимулювання працівників ТОВ "ОКРОН".

Формування ефективної робочої мотивації є ваговою ланкою в ланцюзі змін, які здійснюються в ході трансформації вітчизняної економіки. Працівникам в ринкових умовах необхідне вміння організувати свою роботу так, щоб віддача від них була найбільшою.

При цьому власна зацікавленість персоналу, яка будується на можливості задоволення соціальних і фізіологічних потреб, має стати важливим чинником зміцнення трудового потенціалу. Саме управління лояльністю персоналу підприємств є не аби як актуальним для сучасних підприємств та науковців, що підтверджується висновками проведеного аналізу.

Мотиваційний механізм - це комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних засобів і методів стимулювання ефективної роботи для точного досягнення мети мотиваційної політики. Використання ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для компаній.

Розуміння, проектування та задоволення потреб персоналу є основою для створення цього механізму і, таким чином, вирішальним кроком до досягнення мети компанії. Впровадження дієвого мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та, зрештою, прибутковості компанії.

Аналіз соціально-економічної діяльності ТОВ «ОКРОН» та системи управління його персоналом висвітлив, що компанія є точним виробником України в галузі виробництва вікон та має такі конкурентні переваги:

- присутність бренду;
- вигідне географічне розташування виробництва;
- широкий асортимент продукції;
- висока і точна якість продукції;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Аналіз ефективності управління персоналом показав достатньо високу плинність кадрів на підприємстві (коефіцієнт плинності за 2023 рік був 0,5), а також ряд негативних моментів в застосуванні управління персоналом, а саме:

- не наявність системи планування та професійного відбору персоналу;
- мала увага до освіти працівників та не наявність програми навчання та підвищення кваліфікації;
- недостатня увага до питань нагородження та матеріального заохочення працівників.

З метою підвищення лояльності працівників на ТОВ «ОКРОН» пропонується:

- запровадження використання кваліфікаційних карток та карток компетенцій у процесі відбору персоналу, крім робочих інструкцій;
- використання спеціальних тестів у процесі оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- використання на підприємстві різних пілг,
- програм, навчання, заохочення (матеріальне).

Кожна організація, яка хоче підвищити свій рівень в довгій перспективі, повинна подбати про лояльність своїх працівників.

Враховуючи виявлені типи лояльності персоналу, нами запропоновано програми підвищення лояльності працівників ТОВ «ОКРОН»: афективну (емоційну), розрахункову та нормативну.

ТОВ «ОКРОН» при застосуванні корпоративних оздоровчих програм реалізує наступні дії:

- підвищує задоволеність і продуктивність працівників;
- знижує рівень тривожності в мінливому середовищі;
- підвищує відповідальності керівників за емоційний стан і самопочуття працівників;
- підвищує результат управлінської команди в умовах невизначеності.

Ці програми дозволять підняти емоційний рівень компанії та вирішити проблему наявності серед працівників людей, які перебувають у стані тривоги та стресу, зменшити плинність кадрів. Працівники, які виконують роботу вчасно або повідомляють про можливі затримки заздалегідь. Вмотивовані люди, які зацікавлені у виконанні ваших завдань і проявляють ініціативу.

ТОВ «ОКРОН» показує за останні 3 роки підвищену реалізацію своєї продукції, але чи виходить з цього, що у компанії панує лояльність до працівників. Для цього у наступному параграфі, проведемо аналіз організації лояльності працівників у компанії. Зростання лояльності працівників є вагомим обов'язком керівників. Щоб вона мала розвиток, треба прозора система керування та вірний розподіл повноважень, чітка ієрархія. Це дає відчуття впевненості та стабільності. Вагомо збудувати надійну систему зв'язку.

Розробка програм залучення – це сучасний і перспективний підхід до HR, який може забезпечити високу плинність кадрів і відданість бренду роботодавця. Точний зв'язок між удосконаленням HR-практик та відданістю та продуктивністю персоналу визначає якісний розвиток стратегій і політик HR на основі формування корпоративної культури прихильності в компаніях.

У роботі були проаналізовані обґрунтування результативності застосування рекомендацій по підвищенню рівня лояльності працівників. Багато уваги слід приділити заходам та важелям морального заохочення працівників, це стосується зусиль керівництва підприємства в напрямку згуртування трудового колективу, психологічної адаптації працівників різних ранг один до одного, виховання в них почуття гордості за своє товариство, усвідомлення причетності до спільної улюбленої справи. Для цього, зокрема, впроваджується так звана «політика відкритих дверей», згідно з якою кожен працівник має можливість заздалегідь (звичайно, у певний час) звернутися до будь-якого керівника із запитанням чи проханням. розуміння і допомога.

Отже, політика компанії щодо лояльності можна назвати не ідеальною, а потребуючою удосконалення. Підвищення лояльності працівників у ТОВ «ОКРОН» є головною складовою корпоративної культури. Роботодавець повинен

вміти слухати своїх підлеглих і створювати оптимальні умови праці не тільки з фізичної, а й з емоційної точки зору, цього не вистачає компанії. Найбільшою цінністю для компанії є емоційна лояльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216–224.
2. Василик А. В., Вонберг Т. В. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №21 (2020), 30-36. 7 с.
3. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610> (дата звернення: 12.04.2024).
4. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. *Аналіз існуючої ситуації*. *Вісник ХНУ*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
5. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315
6. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
7. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2018. №628. С.692–695.
8. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Вип. 55. № III(28). С. 68–73.

9. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка та управління: Науково-практичний журнал*. 2020. № 3. С. 48-53.
10. Лояльність персоналу [Електронний ресурс]. URL: <http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101
12. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. Вип. 2. С. 187–200.
13. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції [Текст]. Н.Є. Рак. *Вісник університету банківської справи*. 2015. № 1 (22). С. 151-157.
14. Зімовін О. І. Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, *Теорія і практика сучасної психології*, № 1, Т. 2.2019.
15. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.
16. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 3. С. 344-349.
17. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
18. Пучкова С. І. Управління лояльністю персоналу підприємства. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf> (дата звернення 11.04.2024).
19. Сайт компанії ТОВ «ОКРОН» [Електронний ресурс]. URL: <https://okron.com.ua/> (дата звернення: 12.04.2024).

20. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1(51). С.223-229. (авторські – 0,35 д.а.).

21. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2019. № 142. С. 53-65. URL: <https://drive.google.com/file/d/1k0G2u4qk6dy7Tl4u73MafUp8HVYPx-ou/view> (дата звернення: 12.04.2024).

22. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова реальність–XXI: природа змін, неоглобальний розвиток; Інститут безумовного базового доходу в перспективній системі соціального захисту. Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк. *НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України»*. К., 2021. 472 с. С. 9-60; 109-123. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/360.pdf> (дата звернення: 12.04.2024).

23. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>

24. Петрова І.Л. Український ринок праці: можливості та ризики у забезпеченні гідної праці. *Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія*/ за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К., КНЕУ, 2017. 500 с. п.2.1с.110-122.

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

26. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

27. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. Соціально-трудові відносини: теорія та

практика. 2017. № 2(14). С 226-236. (Фахове, Наукометричні бази – GoogleScholar, UlrichsWeb, 0,65 д.а., власний внесок – 0,35 д.а.).

28. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. №21. 2020. С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05).

29. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.

30. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43– 46.

31. Пасічник Д. Що таке лояльність працівників і як її досягти, Jungo. 2021. URL: <https://blog.jungo.dev/uk/2021/01/shho-take-loyalnist-praczivnikiv-i-yak-%D1%97%D1%97-dosyagti/> (дата звернення 13.05.2024)

32. Цимбалюк С. О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу [Текст]. С. О. Цимбалюк. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика: зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 30–39.*

33. Ремньова, Л., & Забаштанська, Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №1(25), 2021.С. 45–53.

34. Василик А.В., Мурза К.В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. Том 64. № 3. 2020. С. 137-146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

35. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. О.К. Чуднова. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 154 .*

36. Tsymbaliuk S., Vasylyk, A. & Bilyk, O. (2022). Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine . *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*, 17, 152-160. DOI: <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076> Scopus.

37. WorkUSA 2000: employee commitment and the bottom line: study of employee attitudes and opinions. Bethesda, MD : Watson Wyatt Worldwide, 12 p.

38. Watson, M., Kuofie, M., and Dool, R. "Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement". *Journal of Marketing and Management*, vol. 9 (2) (2018): 1-24.
39. Nikolić T. M., Perić N., Nećak M. The Role of Employee Engagement in Performance Management. *World Applied Sciences Journal*. 2019. Vol. 37 (7). P. 609–616. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2019.609.616.
40. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : *монографія* [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.;
41. Колот А. М., Герасименко О.О. *Праця ХХІ: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія* . К. :КНЕУ, 2021. 487 с. ;
42. Соціальна відповідальність : *навч. посіб.* [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] . К. : КНЕУ, 2015.. 519 с.
43. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.3 - Оборотно-сальдова відомість по рахунку 10 за 31.12.2021 - 31.12.2023

ТОВ "ОКРОН"							
Оборотно-сальдовая ведомость по счету 10 за 31.12.2021 - 31.12.2023							
				придбано	реалізовано		
Выводимые данные:	БУ (данные бухгалтерского учета)			2022	2023		
		на 31.12.2021				на 31.12.2023	
Счет		Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
Налог. назн.		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Основні засоби							
10		6751849,77		405000	833008,37	6323841,4	
104		3125828,74				3125828,74	
Бутиловий екструдер		12426,73				12426,73	
Двухг.станок(пила ПВХ) АВ-1030		17100				17100	
Екструдер бутиловий горизонтальний 7000 PRIMA LOGI C		676412,05				676412,05	
Екструдер двокомпонентний гідрравлічний 2200 BEST COLD XL		846344,81				846344,81	
Екструдер хот-мелт		8950,81				8950,81	
Компресор В 4900/200 CT1		1460,82				1460,82	
Компресор поршневий DKS 600 DALGAKIRAN		60689,75				60689,75	
Компресорна установка W-1000-10-500		13915				13915	
Компресорна установка ВКП LB-750010-270		9361,67				9361,67	
Компресор поршневий DKS600		64720,5				64720,5	
Машина офсетная "Доминант" 714		170351,69				170351,69	
Машина офсетная "Доминант" 715		109491,32				109491,32	
Машина офсетная "Ромайор" 313		41532,83				41532,83	
Машина офсетная "Ромайор" 314		49015,49				49015,49	
Машина резальная "Максима" 803		52035,95				52035,95	
Отопительная система в сборе (Котел Brenner Max BM10 с теплоventильторами)		44875,24				44875,24	
Охолоджувач повітряний		240627,45				240627,45	
Очищувач повітря DK 40		32194,28				32194,28	
Очищувач повітря DK 40 DALGAKIRAN		29630,83				29630,83	
Пістолет екструдера		31530,5				31530,5	
Поворотний стіл для зачистного станка CE 3000		33922,76				33922,76	
Скломиюча машина		22717,17				22717,17	
Станок KABAN DD-4060		5539,69				5539,69	
Станок KABAN AD-1050 з лінійкою		9032,07				9032,07	
Станок KABAN AB-1030		13858,74				13858,74	
Станок KABAN BA-2020		7260,81				7260,81	
Станок KABAN BB-2020 P/ag		14572,11				14572,11	
Станок KABAN DE-4050		6181,66				6181,66	
Станок KABAN CA-3020		8010,15				8010,15	
Станок KABAN CE-3060		4117,56				4117,56	
Станок для зачистки углов CA-3020		8820				8820	
Станок для зварювання кутів ПВХ профілей BD 2010		135289,05				135289,05	

Станок для фрезировки торцов CF-3060		910				910	
Станок копир-фрез. для отверс. DE-4050		5100				5100	
Станція для зачистки кутів CD 4050		129565,52				129565,52	
Станція монтажу фурнітури в комплекті		147125				147125	
Стіл для герметизації		1011,27				1011,27	
Стіл для розмітки поворотний GM 003-001-00		4455,8				4455,8	
Стіл охолодження зварених виробів CE 3010		21200,72				21200,72	
Стіл поворотний GM 003-002-00		1347,14				1347,14	
Установка для газонаповнення склопакетів		18333,33				18333,33	
Устаткування для зчитування етикеток перед зварюючим станком		2382,26				2382,26	
Штапикорез AD 1050		4500				4500	
Шуруповерт автомат АПВШ		5974,98				5974,98	
Електрокран-балка		1933,23				1933,23	
105		3595940,23		405000	833008,37	3167931,86	
DAF FTCT 85340 XLRTE85XC0E628562 BI 9345 CH (червоний)		193333,33				193333,33	
HYUNDAI HD 72 Standart Cab.KMFGA17LP6CO48297.BI 3769 BI,білий,2006 р.в.		125000			125000		
Автомобіль Golf Variant Sportsvagen/2.0л./3VWCA7AUXGM50 0482.BI3623CM, чорний		431407,79				431407,79	
Автомобіль TOYOTA LAND CRUISER 150 3.956 6AT Comfort,JTEBU3FJ70K172301.BI8648 HE		797252,87				797252,87	
Автомобіль вантажний КС-FTFFD-01БПз бортплатф на шасі а/м Ford Transit р.в.2020.WFOAXXTTRALD88143		1101722,87				1101722,87	
ГАЗ 330202-757 BI 8221 CB.X96330202G2654571		330548,33				330548,33	
ГАЗ 33021 КТП-6 3НГ, BI 4316 BT, 2006 р.в.,білий.X9633020062148109		8250				8250	
ГАЗ-3302 дв.3111304, BI 4317 BT,білий.X9633020052077614		9333,34				9333,34	
ГАЗ-Т95-3302,2007р.в.,BI 4315 BT,білий.33020070485821		8583,33				8583,33	
Напівпричіп панелевоз ПП 1307А BI 1692 ХМ (червоний)		37500				37500	
напівпричіп-платформа марки VANHOOL модель 96/3049 YE13B0064AA401969.2002р.,BI 1574 ХК,білий		250000				250000	
напівпричіп-самоскид марки INTER CARS SX9NW33KZ77CR1042.3-х осн.,2007р.(червоний), BI 1572 ХК		212122,39			212122,39		
напівпричіп-самоскид марки SCHMITZ SKI 24 WSK00000001224071.2007р (червоний).BI 1573 ХК		90885,98			90885,98		
Спеціалізований вантажний сідловий тягач -E IVECO MAGIRUS				405000	405000		
106		30080,8				30080,8	
Зварювальний апарат Патон		5080,8				5080,8	
Пила для нарізання штапіка GLSP 200N/S AV		16666,67				16666,67	
Шуруповерт автоматичний АПВШ		8333,33				8333,33	
Разом		6751849,77		405000	833008,37	6323841,4	
Основні засоби обліковуються в грн. без ПДВ на балансі підприємства.							



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016337093
Дата перевірки: 09.06.2024 07:03:16 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 09.06.2024 07:09:56 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Кашницький_плагіат

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 11363 Кількість символів: 88482 Розмір файлу: 147.83 KB ID файлу: 1016137976

13.2% Схожість

Найбільша схожість: 4.73% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 3623904)

8.49% Джерела з Інтернету	118	Сторінка 58
11.1% Джерела з Бібліотеки	218	Сторінка 59

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	3
------------------	---