

**«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

**Копил Андрій Миколайович**

УДК 339.138

**Кваліфікаційна робота магістра**  
**«Задоволеність персоналу як фактор успішної реалізації**  
**стратегії бізнесу»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



**А.М. Копил**

Науковий керівник

**Петрова Ірина Леонідівна**  
**д.е.н., професор**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ІСПИШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ</b>	
1.1. Сутність стратегії бізнесу, її місія та цілі .....	7
1.2. Задоволеність персоналу як ключовий фактор теорій мотивації.....	19
1.3. Методичні підходи до вимірювання задоволеністю персоналу та управління лояльністю. Модель Копила.....	33
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР УСПИШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ “НАДІЯ УКРАЇНИ”</b>	
2.1. Загальна характеристика ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України”, .....	43
2.2. SWOT та PEST аналіз ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України” .....	60
2.3. Інструмент вимірювання задоволеності персоналу та результати проведеного вимірювання задоволеності персоналу серед працівників Компанії. ....	70
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЗБІЛЬШЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ “НАДІЯ УКРАЇНИ” ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ</b>	
3.1. Рекомендації щодо удосконалення заходів збільшення задоволеності персоналу .....	88
3.2. Рекомендації щодо впровадження нової системи мотивації для менеджерів з надання кредитів .....	94
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>100</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>103</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>107</b>

## ВСТУП

Із здобуттям незалежності у 1991 році Україна відкрила свої ринки зовнішньому світу. В свою чергу глобальні ринки також почали відкриватися для України. Україна поступово набує членство в різних міжнародних організаціях, таких як Світова Організація Торгівлі, укладаються двосторонні та багатосторонні міжнародні угоди, як торговельні, так і інших спрямувань. Шляхом економічних і політичних реформ Україна поступово інтегрується в ЄС. Дана інтеграція передбачає всебічний розвиток і модернізацію народногосподарського комплексу країни, що охоплює дві взаємозалежні системи — сферу матеріального виробництва та індустрію послуг. Об'єктивною закономірністю сучасного розвитку є пріоритет соціальних аспектів, тому наука, ставлячи за основу досліджень існування людини, соціальних груп і суспільства загалом, висуває в якості цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку ті напрями господарської діяльності, що визначають весь комплекс ефективних складових людського розвитку у взаємозв'язку економічних, соціальних і екологічних аспектів.

Попри війну ринок України розвивається, відбувається удосконалення технологій, поява нових конкурентів, що вимагає від підприємств перегляду пріоритетів розвитку та стратегій. Підприємства повинні зосередити увагу на вивченні і задоволенні потреб споживачів з метою поліпшення економічної ситуації, насичення ринку товарами й послугами. Необхідно боротися за споживача, розширювати коло пропонованих послуг, а також підвищувати їхню якість.

Разом з тим, відбувається масове скорочення економічно-активного населення України за рахунок масової еміграції, загальної мобілізації, анексії територій України та інших факторів прямо або опосередковано пов'язаних з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Багато підприємств стикнулося з серйозними кадровими проблемами, деякі з них навіть мусили припинити свою діяльність саме через брак кваліфікованого

персоналу. Таким чином окрім боротьби за споживача своїх товарів та послуг, український бізнес природньо почав боротьбу за кваліфікований персонал, бо це є питанням виживання в теперішніх умовах. Зважаючи на ці факти, важливість вимірювання задоволеності персоналу, розробка правильних систем мотивації дуже важко переоцінити .

Актуальність проблематики задоволеності персоналу як фактору успішної реалізації стратегії бізнесу підкріплюється не тільки існуючою проблемою в реальному секторі економіки але і високим рівнем інтересу учених-економістів до теоретичних і практичних аспектів управління, побудови відносин в команді, цілепокладання та задоволеності персоналу, як одного з найголовніших факторів успішного розвитку бізнесу, зокрема Зеер Е, Шермерорн Дж., Арві Р., Чан К., Джадж Т., Лок Е., Джекс С., Нода Т., Ф. Котлер, А.Парасурман, А. Остром, Д. Лакобуссі, П. Постм, В. Цайтамл, М.Бітнер, Б.Бумс, Г. Беквіт, Дж. Каллітон, Н. Борден, Дж. МакКарті. Варто зазначити, що західні наука менеджменту дуже сфокусована на питанні задоволеності персоналу, що значно вплинуло на розвитку бізнесу та західних компаній.

Метою даної дипломної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо поліпшення задоволеності персоналу для досягнення стратегічних цілей Товариства з обмеженою відповідальністю “Фінансова Компанія “Надія України” за рахунок запровадження нових методів оцінки та аналізу задоволеності персоналу та розробки корпоративної культури (нефінансові фактори задоволеності персоналу) та системи мотивації продажів (фінансова фактори задоволеності персоналу).

Відповідно до поставленої мети у роботі поставлено і послідовно виконано такі завдання:

- проаналізувати сутність сучасних стратегій бізнесу та факторів, які впливають на їх успішну реалізацію;
- дослідити існуючі теорії мотивації в менеджменті та методів оцінки

- задоволеності персоналу;
- дослідити вплив задоволеності персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства;
  - надати загальна характеристику ТОВ “Фінансова Компанія «Надія України»;
  - провести SWOT та PEST аналіз ТОВ “Фінансова Компанія «Надія України»;
  - проаналізувати особливості існуючих методів визначення задоволеності персоналу в ТОВ “Фінансова Компанія «Надія України»;
  - розробити пропозиції щодо удосконалення методів визначення задоволеності персоналу ТОВ “Фінансова Компанія «Надія України»;
  - розробити рекомендації щодо удосконалення заходів збільшення задоволеності персоналу;
  - розробити рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності та зростання кредитного портфелю за рахунок запровадження нових заходів/інструментів збільшення задоволеності персоналу.

Як ми вже можемо бачити, в даній роботі чітко прослідковуються два об'єкти дослідження – загальний та спеціальний. Загальним об'єктом дослідження є бізнес стратегія ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» та її реалізація. Спеціальним об'єктом дослідження є задоволеність персоналу, як така.

Предметом дослідження є методи, способи і прийоми визначення задоволеності персоналу та вплив на задоволеність персоналу задля досягнення стратегічних цілей ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України».

Теоретичну та методологічну базу дипломної роботи склали праці відомих зарубіжних та вітчизняних фахівців - як теоретиків, так і практиків у сфері маркетингу та загального управління господарською діяльністю

підприємств, а також експертів обробки великих масивів даних, а саме Big Data.

У роботі використані методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції - під час розгляду сутності комплексу маркетингу; метод системно-структурного аналізу - при дослідженні та систематизації методичного інструментарію маркетингову при керуванні елементів комплексу маркетингу; економіко-статистичні методи - при соціально-економічній оцінці господарської діяльності підприємства ТОВ “Фінансова Компанія “Наді” України” та сегменту ринку з аналогічною пропозицією товарів та послуг; за допомогою SWOT-аналізу досліджено середовище функціонування Компанії, за допомогою наведеного аналізу конкурентів визначено конкурентоспроможність Компанії; обґрунтування пропозицій та розробка відповідних заходів маркетингового менеджменту здійснено за допомогою методів систематизації та узагальнення.

Практична цінність дипломної роботи полягає у розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення управління задоволеністю персоналу, зокрема, впровадження нових культурних аспектів та систем мотивації персоналу. Реалізація запропонованих розробок дасть змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність досліджуваної Компанії. Зважаючи, що студент є працівником даної Компанії, ймовірність впровадження наданих рекомендацій є дуже високою.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАДОВОЛЕНІСТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ІСПИШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність стратегії бізнесу, її місія та цілі.

Для того, щоб почати поглиблене вивчення та аналіз теми дипломної роботи, нам в першу чергу треба з'ясувати, що ж таке стратегія бізнесу, якою є сутність цього поняття.

Науковці дають різні визначення поняттю “стратегія бізнесу”. Так М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організацій для того, щоб визначити, як і де додається цінність [1, с. 71]. Разом з тим М. Портер підкрислює, що при визначенні та розробці стратегії варто враховувати сферу діяльності, у якій функціонує підприємство і в якій дана стратегія реалізовується. [2, с. 82]. Відомий вчений І. Ансофф, досліджуючи стратегії підприємств, виділив її сутність через основні риси, що є притаманними будь-якій стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальним напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- визначена стратегія повинна використовуватись для розробки стратегічних проєктів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [3, с. 16-28].

I. Ансофф надавав стратегії настільки серйозно значення, що підкрислював, що компанії, за відсутності планової та керованої стратегії, приречені на вимирання. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймі керують. [4, с. 135].

Т.В. Калінеску визначає стратегію, як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [5, с. 21].

Всі ці визначення мають сенс та дійсно розкривають сутність поняття “стратегія бізнесу“, але для цілей даної дипломної роботи, я пропоную використовувати два визначення запропоновані відомим канадським вченим Генрі Мінцбергом та американським дослідником М.Месконом.

Так Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Пан Мінцберг визначає стратегію як комбінацію п'яти «П», що зображені на Рис.1.1.



**Рис. 1.1. 5П стратегії Мінцберга**

Розглянемо кожну з «П» більш детально.

- Стратегія-план. Стратегія це, в першу чергу, плани вищого керівництва з досягнення довгострокових результатів, що відповідають цілям та задачам організації. Плани організації варто розуміти як частину стратегії. Звичайно під планом розуміють заделегідь визначені дії, хід яких постійно контролюється.
- Стратегія – принцип поведінки. Дуже часто в результаті реалізації стратегія, а відповідно і план зазнають суттєвих змін. Стратегія має враховувати можливі зміни плану, а поведінка підприємця – змінюватись у відповідності із умовами, що також змінюються. Таким чином, план – це визначена стратегія, з якої в реальних умовах зростає виконувана стратегія, тобто при реалізації стратегії дуже важливо та цінно поєднання зданості передбачити з умінням реагувати на непередбачувані обставини.
- Стратегія – позиція. Стратегія передбачає створення передумов для для успішного розміщення своїх товарів на ринках і встановлення вигідних для себе відносин з покупцями та конкурентами. Організації з гарною репутацією будуть використовувати позиційну стратегію. Вони докладають всіх зусиль для того, щоб закріпити та посилити свої позиції. Ці організації в результаті реалізації позиційної стратегії будуть поводити дослідження сильних та слабких сторін конкурентів, приймати всі можливі заходи, щоб їх продукт зберіг та покращив свої позиції по відношенню до продукту-конкуренту. Вони позиціонують свій продукт, акцентуючи його переваги. Розробляючи та підтримуючи свою позицію, організація орієнтується на перспективу.
- Стратегія – перспектива. Стратегія, на базуючись на внутрішньому стані, направлена у велике майбутнє підприємства. Стратегія перспективи ставить собі за ціль зміну корпоративної культури підприємства, основними рисами якої є:

- довіра та згода;
- кооперація та взаємні зобов'язання;
- взаємозв'язки;
- узгодженість;
- неперервність;
- творчій підхід;
- постійне навчання.

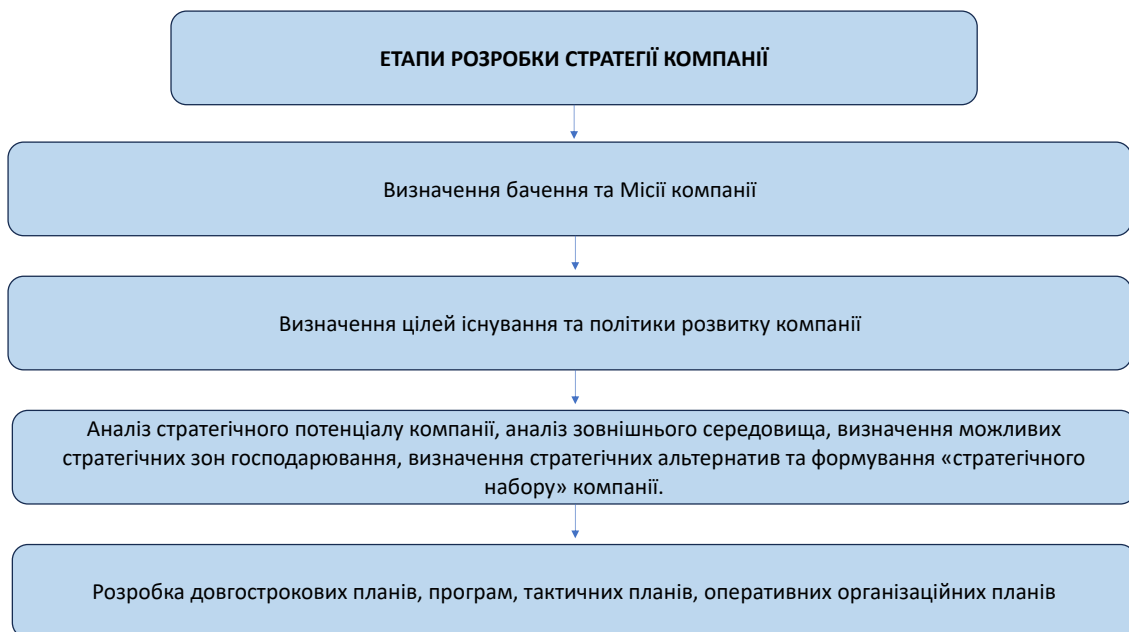
Корпоративна культура формує цілі, що стоять перед організацією, в матеріальній та нематеріальній формах. До таких цілей варто віднести досягнення найкращих результатів на ринку конкурентного товару (послуги), покращення якості життя не тільки працівників свого підприємства, але й всіх людей за рахунок надання їм кращих товарів або послуг. Культура – це дуже потужне джерело мотивації керівництва в напрямку розвитку корпоративної політики та стратегії.

Одним з ключових факторів корпоративної культури, що визначає досконалість організації, є відносини між керівництвом та працівниками, участь працівників в системі прийняття рішень. Не зважаючи на автоматизацію, компанія не зможе отримати максимальну віддачу, якщо працівники не відносяться з ентузіазмом до своєї роботи. В компаніях, де інтереси та добробут працівників захищені, так само, як і інтереси інвесторів, працівники відчувають гордість за свою роботу. Участь працівників також вимагає розробки та встановлення процедур консультацій між керівництвом та працівниками.

- Стратегія – прийом (або стратегічний хід). Це особливий маневр, що використовується для того або перехитрити конкурента. Деякі компанії застосовують даний компонент в якості загрози. Наприклад, для дестабілізації роботи конкурентів організація може оголосити про зниження цін на свою продукцію. Насправді ж вона не збирається цього робити, але конкурент вимушений приймати заходи, щоб захистити свій товар [6, с. 53-54].

Як ми бачимо, дана структура визначення сутності стратегії підприємства містить необхідні для нашої дипломної роботи компоненти, ключовим з яких є компонент «Перспектива», який розкриває сутність та важливість корпоративної культури та залученості персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.

Саме для розширення розуміння цього важливого компонента досягнення стратегічних цілей організації пропонується ще проаналізувати визначення стратегії, наданого американцем М.Месконом, який розумів стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [7]. В даному визначенні план Мескон застосовує дефініцію «Місія», що є також дуже важливою для нашої курсової роботи. Чому ж місія є такою важливою? Відповідь дуже проста – як правило визначення місії організації є початковим етапом розробки стратегії підприємства. Приведемо ці етапи у вигляді схеми, що зображена на Рис. 1.2.

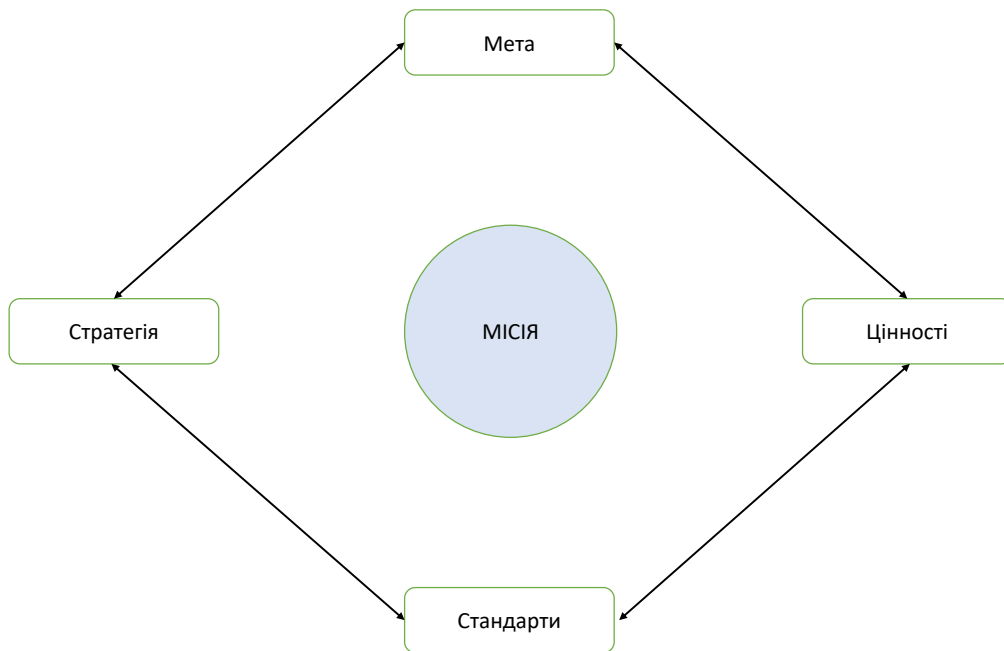


**Рис. 1.2. Етапи розробки стратегії компанії**

Ми не будемо зупинятись детально на кожному з етапів розробки компанії, але для потреб нашої дипломної роботи проаналізуємо початковий

етап формування стратегії підприємства – визначення місії компанії.

Існує багато визначень місії компанії, але до найбільш вдалих визначень місії відносять визначення Р. Коха і Ешріджську модель місії, автором якої є засновник та керівник Ешрідського центру стратегічного менеджменту Е. Кембел. Приведемо Ешрідську модель місії на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Ешрідська модель місії**

Показані на рис. 1.3. мета, стратегія, цінності і стандарти називають факторами місії, що взаємодіють між собою. Це підкреслює напрямки стрілок, а місія, що є результатом цих відносин, розміщена в центрі моделі. Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що місія:

- є основою стратегічних рішень організації;
- створює впевненість, що в організації є ясні, чіткі цілі;
- поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках;
- створює розуміння і підтримку серед представників зацікавлених груп (акціонери, власники, що фінансують організацію, владні структури, менеджери тощо).

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів:

- історія організації, у процесі якої формувалась філософія організації, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо ;
- існуючий стиль поведінки і «спосіб дії» власників та управлінського персоналу;
- ринкове середовище;
- ресурси, що вона може використати для досягнення цілей;
- відмінні риси, якими володіє організація [10, 83] .

Щодо змісту місії не існує на даний момент однозначного розуміння, але частково вони впливають з факторів, озвучених Котлером. Так, на думку різних авторів, у змісті місії повинно бути відбито такі основні аспекти:

- проголошення цінностей та переконань;
- опис продуктів (послуг), пропонованих організацією, чи потреб, що вона збирається задовольнити;
- характеристика ринку, на якому організація позиціонується (споживачів, клієнтів, користувачів, конкурентів);
- способи виходу на ринок;
- опис ключових технологій, що будуть використовуватися (характеристика технологічних процесів, устаткування, технологічні інновації);
- стратегічні принципи розвитку та фінансування;
- філософія організації;
- орієнтація організації на збереження чи зміцнення благополуччя споживача, підвищення якості життя, захист навколишнього середовища і суспільства в цілому [8, 185-186].

Місія має бути сформульовано стисло і має носити декларативний характер. В ньому відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху [9, 11].

Розуміння значення та сутності стратегії та місії є ключовими стовпами нашої дипломної роботи, бо сам вони формують основу для лояльності та

задоволеності персоналу, про що ми будемо детально говорити далі в дипломній роботі.

Одже, визначившись з поняттям та сутністю стратегії підприємства та місією, проаналізуємо базові/еталонні стратегії розвитку, які застосовуються сучасним бізнесом. Дане питання є доволі широким, та розглядалось і розглядається багатьма вченими та практиками, але для потреб нашої дипломної роботи, я планую використати узагальнення, здійснені нашими колегами Рокоча В.В., Одягайло Б.М. та Тереховим В.І.

Так наші колеги зазначають, що набір стратегій бізнесової діяльності компаній досить ємний. Таблиця 1.1. відображає найбільш поширені або, як їх ще називають, еталонні стратегії.

Таблиця 1.1

## Еталонні стратегії розвитку бізнесу

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<b>Стратегії концентрованого зростання</b>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<b>Стратегії інтегрованого зростання</b>			
Зворотня вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальником
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
<b>Стратегії диверсифікованого зростання</b>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому

			виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
<b>Стратегії скорочення</b>			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення випуску	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування.
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та/або ринку. При використанні цих стратегій фірма намагається поліпшити існуючий або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

- Стратегія посилення позиції на ринку. Фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація стратегії потребує значних маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якою фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами.
- Стратегія розвитку ринку. Полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

- Стратегія розвитку продукту. Допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовано на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильній позиції. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому, в обох випадках, змінюється положення фірми всередині галузі.

Розділяють два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми, може перетворитись на центр доходів.
- Стратегія прямої вертикальної інтеграції, яка супроводжується зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем, а саме системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги розширюються, або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Основні чинники, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;

- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликає ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- Стратегія центрованої диверсифікованості – ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку: існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу.
- Стратегія горизонтальної диверсифікованості – припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно непов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачання. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутнього за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.
- Стратегія конгломератної диверсифікованості – полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно непов'язаних із вже виробленими нових продуктів, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, її успішне здійснення залежить від багатьох чинників зокрема

від компетентності наявного персоналу, й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Стратегія скорочення фірми використовується для цілеспрямованого скорочення виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- Стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу.
- Стратегія “Збирання врожаю” припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходу під час “збирання врожаю”. Стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту чи скорочення виробництва.
- Стратегія скорочення частини компанії – полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових напрямків бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми.
- Стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона направлена на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має тимчасовий характер. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зніженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у

попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди.

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій [11, 126-130].

Стратегія розвитку бізнесу може бути ключовим фактором або невдачі вашої фірми [12, 136].

Для чого ми аналізуємо стратегії бізнесу та так детально описуємо кожен з них? Такий детальний аналіз дає нам зрозуміти, що реалізація будь якої стратегії неможлива в повній мірі без професійного та лояльного персоналу. Є очевидним, що дуже часто інтереси компанії, на тій чи іншій стадії її існування або імплементації тієї чи іншої стратегії, не співпадають з інтересами персоналу. Стратегії скорочення вимагають більших зусиль, а стратегії скорочення вимагають прийняття важких рішень, які ніколи не будуть сприйняті персоналом, якщо він нездоволений і нелояльний до компанії.

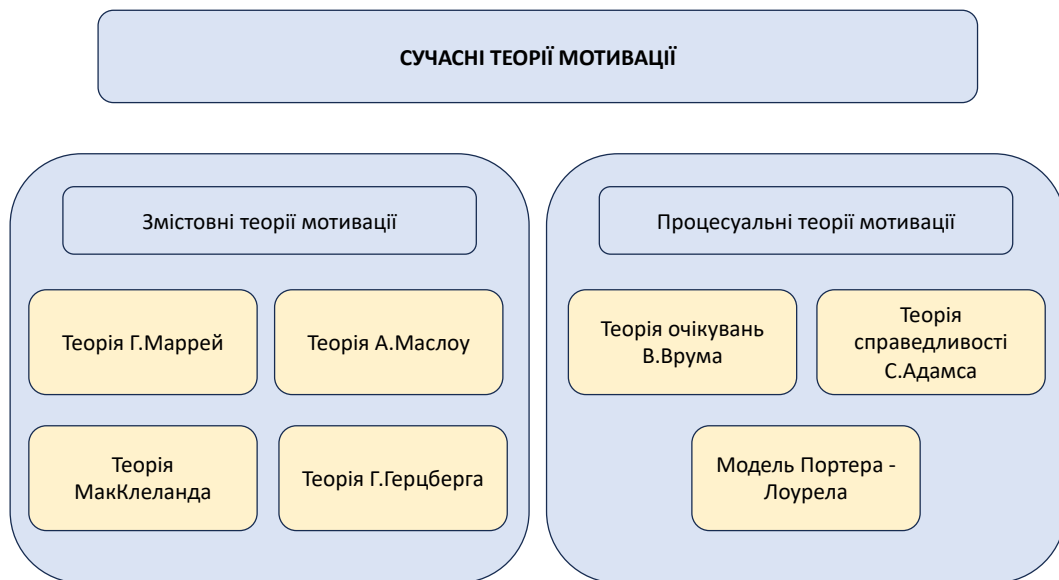
## **1.2 Задоволеність персоналу як ключовий фактор теорій мотивації.**

Мотивація персоналу є частиною другого кута нашого умовного трикутника, який ми побудуємо наприкінці першого розділу даної дипломної роботи. Правильна мотивація є тим інструментом, який створює правильний фундамент для задоволеності персоналу.

Що дуже цікаво, що правильна мотивація завжди була предметом досліджень різних філософів та вчених, а також знайшла своє місце в перших нормативно-правових документах, що відомі людству. Так наприклад у відомих законах Хамураппі було встановлено мінімальну заробітну плату для різних категорій працівників [13, с. 72].

Далі теорії мотивації досліджувало чимало науковців, таких як С. Адамс, К. Альдельфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКелланд, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Л. Портер та інші.

Враховуючи, що трудові правовідносини змінювались з роками, разом з цими правовідносинами змінювались теорії мотивації і практичні підходи до мотивації робітників або працівників. Сучасні теорії мотивації умовно поділяють на змістовні та процесуальні. Рис. 1.4 містить найвідоміші з цих теорій.



**Рис. 1.4. Сучасні теорії мотивації**

Розглянемо кожну із зазначених теорій більш детально і почнемо з теорії Г. Маррея. Маррей (або Мюррей) є ключовою фігурою в дослідженнях мотивації в рамках теорії особистості. Він зблизив поняття потреби з психоаналітичним розумінням проблеми, змістовно відмежував 36 потреб, визначив спонукальні умови ситуації, що відповідають потребам, побудував багаточленну таксономію релевантної мотивації поведінки, розробив опитувальники для виявлення індивідуальних відмінностей в мотивах і апробував їх, а також інтерв'ю, клінічні тести, експериментальні дослідження [15, с. 33-34]. В своїй теорії Маррей запропонував класифікацію потреб споживача за чотирма ознаками:

- фізіологічне походження - первинні і вторинні потреби;

- ступінь привабливості об'єкту задоволення потреби - позитивні потреби і негативні потреби;
- ступінь прояву проблеми - явні і латентні потреби;
- ступінь усвідомлення потреби - усвідомлені і неусвідомлені потреби;

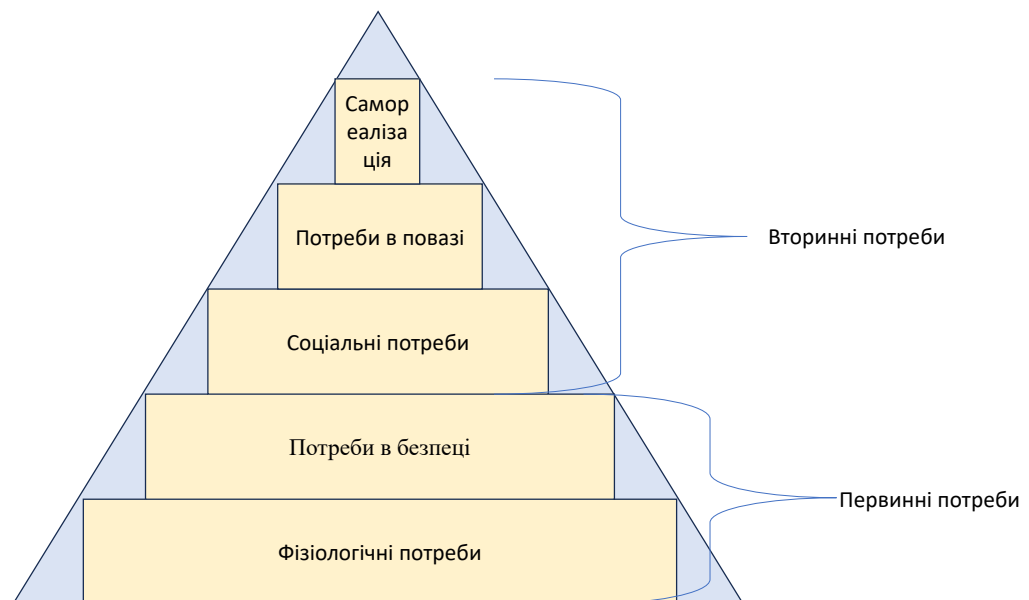
На його думку, всі мають однакові потреби, але ступінь їх вираження для кожного відрізняється в залежності від особистих чинників і чинників зовнішнього середовища. Потреби можуть бути спровоковані як внутрішніми, так і зовнішніми стимулами та можуть проявлятися сильніше або слабше.



**Рис. 1.5. Список психогенних потреб Генрі Маррея**

Другою змістовною теорією мотивацією, яку ми розглянемо є, напевно найвідоміша серед широких кіл - теорія А.Маслоу. Абрахам Маслоу поділяє потреби на п'ять ієрархічних груп у вказаній послідовності ("піраміда Маслоу", Рис. 1.6.):

- фізіологічні потреби;
- потреби в безпеці;
- соціальні потреби;
- потреби в повазі;
- потреби в самореалізації.



**Рис. 1.6. Піраміда Маслоу**

Згідно теорії Абрахама Маслоу ранжування потреб відбувається за пріоритетами: спочатку людина прагне задовольнити домінуючу потребу і лише потім переходить до наступного рівня. Фундаментальні потреби, що лежать в основі "піраміди Маслоу" це фізіологічні потреби. По мірі задоволення фізіологічних потреб виникають потреби наступного рівня, а саме: потреба в безпеці Далі цикл повторюється аналогічно: виникають соціальні потреби, потім потреби в повазі і, нарешті, вершина піраміди — потреба в самореалізації, вища форма потреб людини. Має місце прогресивне

зниження інтенсивності потреб, вже задоволених, і підвищення інтенсивності потреб наступного рівня, ще не задоволених. Спостерігається еволюція структури потреб залежно від розвитку людини. Ці групи потреб співіснують, причому потреба в різні періоди набуває більшої важливості залежно від обставин [16, с. 370].

Наступна теорія, яку ми розглянемо є дуже релевантною до нашої магістерської роботи – це теорія мотивації МакКлеланда. Ця теорія є теорією набутих потреб, яка стверджує, що потреби людей набуваються і вивчаються на основі їх життєвого досвіду. Автор виділяє три види потреб: успіх, причетність і влада [17].

Потреба до успіху проявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей за рахунок більш ефективної роботи. Більшість підприємців визначають самостійно цілі, причому таким чином, щоб вони були реальними та був гарантований кінцевий результат і успіх. У цьому випадку вони із задоволенням беруть на себе персональну відповідальність.

Потреба в приєднанні реалізується через добрі відносини з оточенням, його підтримкою. Для задоволення цієї потреби необхідні постійні ділові контакти з партнерами по бізнесу і колегами по роботі, забезпеченість достовірною інформацією тощо.

Потреба у владі міститься в бажанні впливу на поведінку людей, брати на себе відповідальність за їх дії. В даному випадку мова йде не тільки про адміністративну владу, але про владу авторитетну, талант та інше. Одні люди прагнуть до влади заради самої влади, для того щоб керувати підлеглими, самоутверджуючись таким чином. Іншим влада потрібна для вирішення назрілих проблем організації, які вони розуміють краще інших і готові взяти на себе всю відповідальність.

МакКлелланд використовував результати свого дослідження для визначення трьох характерних типів менеджерів:

1. Інституціональні менеджери, які відчувають більшу потребу до влади, ніж до приєднання і мають високий рівень самоконтролю.

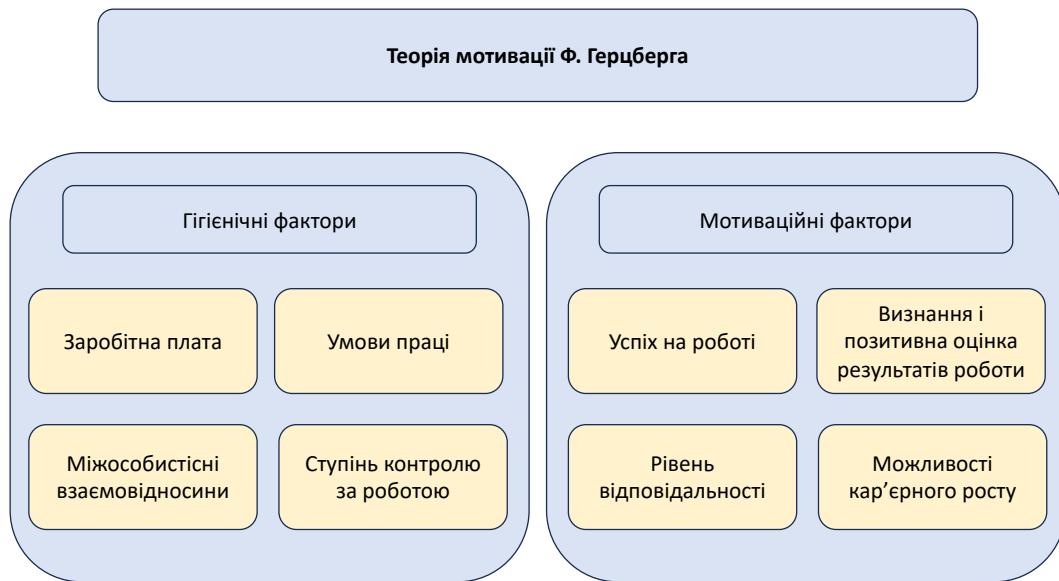
2. Менеджери, у яких потреба до влади сильніша, ніж потреба у приєднанні, але вони більш відкриті і соціально активні, ніж інституціональні менеджери.
3. Менеджери, у яких потреба у приєднанні сильніша потреби до влади і які також відкриті й соціально активні.

Дослідження показали, що менеджери перших двох типів краще управляють організаціями, завдяки своїй потребі до влади. Менеджери повинні ставити для себе і своїх підлеглих важкі, але досяжні цілі і задачі. Необхідно пам'ятати, що менеджери орієнтовані на успіх у більшості випадків його досягають.

Розглянемо останню в нашому списку змістовну теорію мотивацію – Т. Герцберга. Теорія мотивації Ф. Герцберга була опробована на базі широкомасштабного дослідження до якого було залучено двісті інженерів і бухгалтерів [18]. У відповідях респондентів Герцберг виявив дві різні групи потреб. Автор показав, що мотивацією можуть бути не тільки задоволеність, але і незадоволеність тих чи інших потреб. Причому нарощування або спадання задоволеності і незадоволеності - самостійні процеси, а чинники, які впливають на них, діють автоматично. Виходячи з проведеного дослідження, Герцберг запропонував дві групи факторів: мотиваційні та "гігієнічні" (Рис. 1.7.)

Мотиваційні фактори, це такі умови праці, при наявності яких досягається високий рівень мотивації працюючих (визначення успіху, можливості творчого росту, просування по службі та ін.). При відсутності цих умов неможливо досягти ефективної мотивації або задоволення.

Гігієнічні фактори або підтримуючі, зв'язані з умовами праці, при відсутності яких працюючі не можуть одержати задоволення від роботи (політика компанії, відносини з керівництвом, умови праці, розмір заробітної плати, відносини з колегами, безпека).



**Рис. 1.7 Теорія мотивації Ф. Герцберга**

Герцберг доводив, що гігієнічні фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають появі у них відчуття незадоволеністю діяльністю та її умовами. Для стимулювання працівників необхідно включати мотиваційні фактори. Керівник повинен зняти незадоволеність у підлеглого, а потім вже добиватися його задоволеності.

За пізнавальною концепцією мотивації поведінка особистості визначається не тільки її потребами, але сприйняттям ситуації очікуваннями пов'язаними з нею, оцінками своїх можливостей і наслідками обраного типу поведінки. В результаті людина приймає рішення про активні дії або повну бездіяльність. Професійні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. В них аналізується те як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визначають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки [19].

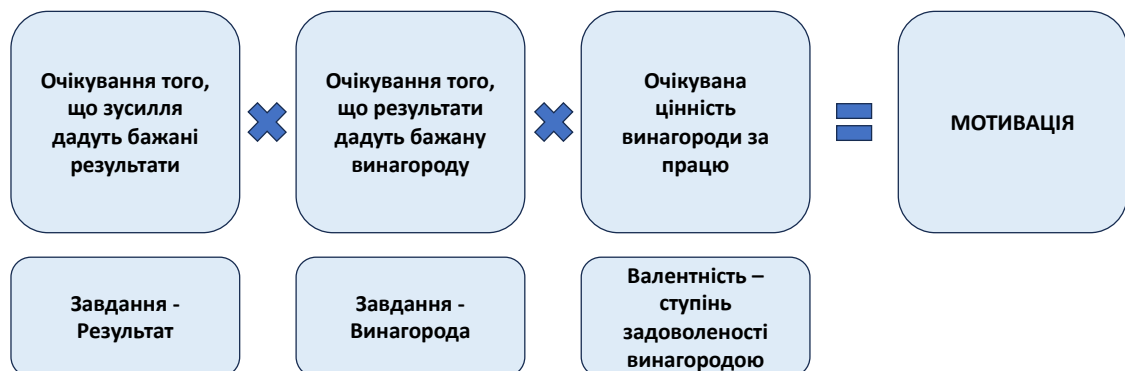
Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують що поведінка людей в організації визначається не тільки

потребами. Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття працівником конкретної ситуації;
- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Для потреб нашої дипломної магістерської роботи ми розглянемо три процесуальних теорії мотивації: теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, модель Портера - Лоурела.

Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина має бути впевнена у тому, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення її потреб. Більшість людей, наприклад, очікують, що закінчення ними вищих навчальних закладів дасть можливість одержати кращу роботу. В. Врум назвав цю теорією очікувань, не відкидаючи активну роль потреби в мотиваційному процесі (рис. 1.8).



**Рис. 1.8. Мотиваційний процес В. Врума [20].**

Очікування - уявлення людей про те, якою мірою їхні дії призведуть до певних результатів. Воно визначається, виходячи з аналізу ситуації, здатності

оцінити її і свої можливості, інтуїції, знання, досвіду, і впливає на активність людини, її прагнення до поставленої мети. Очікування є ймовірнісною категорією, його чисельна характеристика змінюється в діапазоні від 0 до 1.

Активна потреба, за теорією В. Врума, не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети. Теорія ґрунтується на трьох критично важливих взаємозалежностях:

- Співвідношення «Зусилля – Результати» (З-Р);
- Співвідношення «Результати – Винагорода» (Р-В) ;
- Валентність – ступінь задоволеності винагородою.

Очікування в системі відношень (зусилля) - результати (З - Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями й одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між витраченими ними зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати, зменшуватись. Цей взаємозв'язок може бути відсутнім унаслідок недостатньої підготовки або навчання працівника, чи працівнику не надали можливості працювати. Даний вид очікування ще називають очікуванням результатів першого роду.

Очікування в системі відношень результати - винагорода (Р - В) є очікуванням певної визначеної винагороди чи заохочення за досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, як і у попередньому, якщо людина не буде відчувати взаємозв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці буде також слабшати. Такий вид очікування називають ще очікуванням результатів другого роду.

У цих співвідношеннях результат необхідно розглядати і як продукт діяльності людини, і як наслідок, пов'язаний з його отриманням (винагорода або покарання).

У теорії очікувань важливе місце займає третій чинник мотивації - валентність, або цінність заохочення чи винагороди. Валентність - це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної визначеної винагороди. Якщо результат

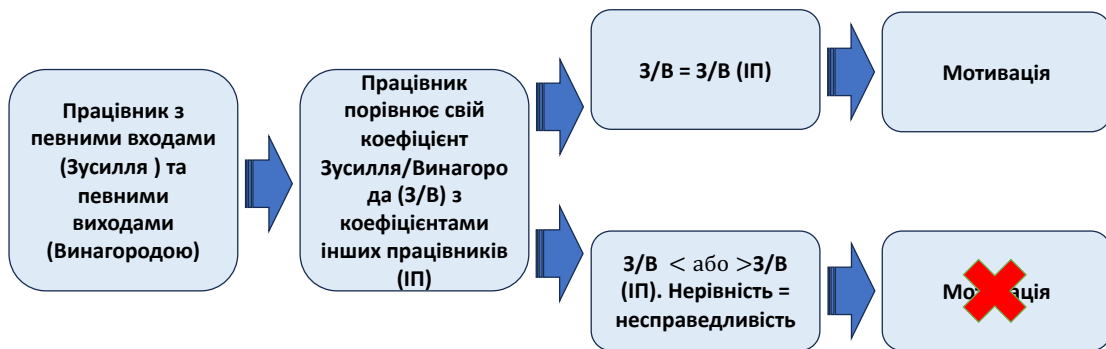
має цінність, то валентність позитивна, якщо ставлення до результату негативне - то валентність негативна, якщо ставлення байдуже - валентність нульова. При цьому валентність загального результату є рівнодійною всіх результатів. Оскільки у різних людей потреби і бажання стосовно винагороди різні, то певна винагорода визначається відповідно до досягнутих результатів і може не мати для них ніякої цінності. Тому мотивація і в цьому випадку буде послаблюватися. Цю валентність ще називають валентністю результату другого роду.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде незначне, то мотивація буде недостатньою і результати праці низькими.

Загальна мотивація діяльності буде визначатися як добуток часткових мотивацій. Якщо значення хоча б однієї з них буде малим, то загальна мотивація буде слабкою, і навпаки. Таким чином, для успіху мотивації важливе значення відіграє оптимальне співвідношення особистих можливостей людей, очікуваної винагороди та ступеня її цінності.

Для ефективної мотивації менеджера необхідно встановити тісне співвідношення результатів і винагороди. Тобто керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих працівників, а вони повинні мати досить високий рівень очікувань першого та другого роду і позитивну валентність другого роду (тобто знати, що від їхніх зусиль залежать певні результати праці, за якими слідує винагорода). Отже, крім усвідомлених людиною потреб, нею керує сподівання на справедливу винагороду.

Розглянемо тепер теорію справедливості Д. Адамса. Теорія справедливості Д. Адамса, базуючись на вихідних положеннях теорії очікувань В. Врума, передбачає, що працівник оцінює, передусім, зв'язок між зусиллями та отриманою винагородою, а також з аналогічними показниками інших працівників. Тобто мотивація персоналу, за цією теорією, залежить не лише від співвідношення «Зусилля – Винагорода», але й від справедливості винагородження в порівнянні з іншими працівниками (Рис. 1.9) [21, с. 7].



**Рис. 1.9. Теорія мотивації С.Адамса**

Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена і виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс [22].

Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його.

До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але й її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні

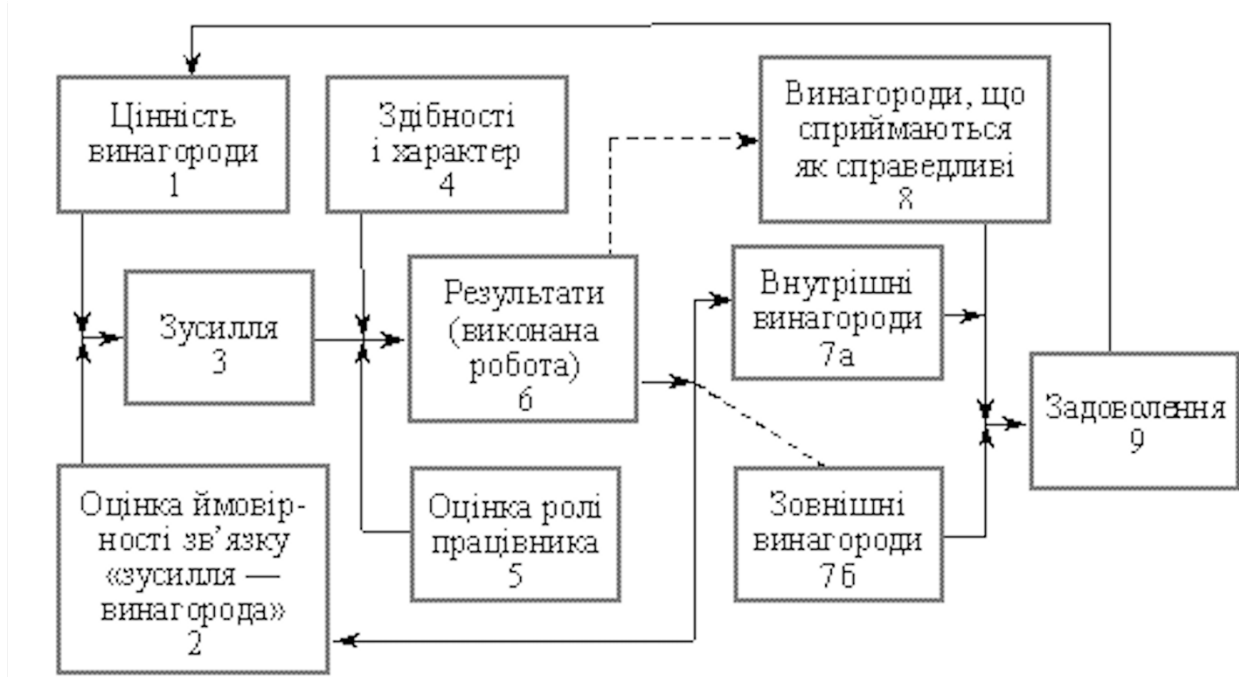
чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються - відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протизаконні методи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують - вона не плануватиме змінювати свою поведінку. Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди. Для цілей управління висновки теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливую винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці.

Вирішення цієї проблеми управлінцями підприємств може здійснюватися такими шляхами:

- створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія);
- збереженням розміру сумарного заробітку кожного працівника у таємниці;
- можливістю відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Розглянемо останню процесуальну модель мотивації, яка ближче підведе нас до поняття задоволеності персоналу. Це модель Портера – Лоурела (далі – модель ПЛ), яка поєднала в собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості, розглянуті вище. В моделі ПЛ, що представлена на Рис. 1.10 фігурують п'ять змінних компонентів:

- витрачені зусилля;
- сприйняття отриманих результатів;
- винагорода;
- ступінь задоволення;
- оцінка ролі працівника.



**Рис. 1.10. Модель мотивації Портера – Лоулера**

Згідно з моделлю Портера-Лоулера досягнуті результати залежать від докладених зусиль працівника, його здібностей і характерних властивостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці. Рівень докладених зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості у тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня, тобто ці зусилля будуть гідно нагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення винагороди та результатів, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, і, що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові.

Для того, щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснюють механізм мотивації, послідовно розберемо їхню модель. Згідно з моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль (3), здібностей та характерних властивостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці (5).

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) та того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може привести до внутрішніх винагород (7а), таких, як похвали керівника, премія. Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами означає, що може існувати зв'язок між результативністю та винагородою, що йому видається. Річ у тому, що ці винагороди відображають можливості винагород, які визначає керівник даного співробітника та організації в цілому.

Пунктирна лінія між результативністю та винагородою, яка сприймається як справедливе (8), використана для того, щоб показати, що згідно з теорією справедливості люди мають свою оцінку ступеня справедливості винагороди, яку видають за ті чи інші результати. Задоволення (9) - це зовнішні і внутрішні винагороди з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприймання людиною майбутніх ситуацій.

Як ми бачимо, дуже важливим елементом у моделі ПЛ є оцінка ролі працівника, яка може мати високий рівень тільки у випадку розуміння працівником місії компанії, а також цілей, які стоять безпосередньо перед працівником. Цей елемент, доречі, досліджувався Е. Локом, що сформувався у теорію постановки цілей. Теорія Е. Лока виходить з того, що люди суб'єктивно розуміють мету підприємства, як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання визначеної роботи. Результативність праці багато в чому визначається такими характеристиками цілей як належність людини до них, їхня складність тощо. Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більших результатів досягає людина в процесі їхнього виконання. Саме ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність їх постановки, приводить до високих результатів. Що вище допустимість цілей для працівника, то наполегливіше він буде намагатися виконати їх, незважаючи на складність, специфічність, або якісь інші

перепони. Якщо ж цілі не реальні - вони перестають бути засобом мотивації. Особливої ролі в успішній реалізації цілей набуває саме сприятлива організація праці та здібності працівників.

Згідно з теорією постановки цілей на мотивацію працівників дуже впливає й отриманий результат. Якщо він позитивний, працівник залишається задоволеним собою і мотивація підвищується. Якщо негативний чи "нульовий" - мотивація падає. Слід враховувати, що на задоволеність або незадоволеність досягнутим результатом впливає також його внутрішня та зовнішня оцінка.

Модель Портера - Лоулера свідчить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної теорії мотивації.

Дослідження підтвердили точку зору Портера і Лоурера про те, що висока результативність є основною причиною повного задоволення працівника, а не її наслідком. Теорія довела, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Вона зробила основний внесок у розуміння мотивації [23].

### **1.3 Методичні підходи до вимірювання задоволеності персоналу та управління лояльністю. Модель Копила.**

Задоволеність працею, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для підприємств у тому значенні, що задоволений персонал – це запорука успіху компанії. І звісно, що на рівні з дослідженням мотивації та поведінки, вчені вивчали задоволеність персоналу, як окрему категорію.

Найвідоміша модель задоволеності працею була розроблена американським психологом Е. А. Locke (1976) під назвою «Теорія впливу». Основною передумовою її виникнення стало те, що рівень задоволеності працею часто залежить від відповідності чи невідповідності між тим, що

хочеться, та тим, що треба робити. Теорія оцінює певні аспекти роботи (наприклад, ступінь задоволеності від праці автор трактує як приємний, або позитивний, емоційний стан людини, що настає в результаті визнання її роботи) [24].

Пізніше психологи С. Хулін, і Т. А. Джадж більш детально розглядають поняття задоволеності з точки зору багатовимірної психологічної реакції людини, яка включає: когнітивні (оцінні), афективні (емоційні) та поведінкові компоненти.

Когнітивне задоволення працею є найбільш об'єктивною і логічною оцінкою різних аспектів роботи. Воно може бути: *одновимірним*, якщо включає оцінку лише одного аспекту роботи, наприклад, оплати праці або відпустки, та *багатомірним*, якщо одночасно оцінюються два чи більше аспекти роботи. Когнітивне задоволення від роботи не оцінює ступінь задоволення або щастя, яке виникає внаслідок конкретних аспектів роботи, проте оцінює ступінь задоволення відносно намічених цілей чи інших робочих місць. Афективне задоволення працею відображає ступінь задоволення від виконуваної роботи в цілому. Хоч когнітивне задоволення від роботи може допомогти досягти афективного задоволення від роботи, проте ці дві конструкції є різними, не завжди пов'язаними, і мають різні предмети і наслідки.

Поведінкові компоненти задоволеності працею більш докладно вивчалися «Теорією справедливості», де запропоновано три моделі поведінкової реакції на ситуації справедливості чи нерівності (R. Huseman, J. Hatfield, E. Miles (1987)): доброзичливе ставлення; висока чутливість; нейтральне ставлення. Рівень кожного типу, на думку авторів, впливає на мотивацію, задоволеність роботою та її ефективність [25, 232].

Задоволеність працею, певною мірою, є індивідуальною рисою. З позиції диспозиційного підходу був визначений взаємозв'язок між особистісними рисами людини і задоволеністю життям та роботою. Виявлено, що задоволеність різними аспектами життя може бути спадковою, про що

свідчить позитивна кореляція щастя з екстраверсією та альтруїзмом і негативна – з невротизмом. Дослідження також вказують на те, що ідентичні близнюки, вирощені окремо, мають однаковий рівень задоволеності роботою і життям [26, с. 130].

Важливою моделлю, що звузила сферу застосування диспозиційного підходу до вивчення задоволеності, стала «Модель основних самооцінок» (Core Self-evaluations Model), запропонована Т. А. Judge, Е. А. Locke, і С. С. Durham у 1997 році [27]. Ця модель виділяє чотири основні компоненти, що визначають схильність особистості до задоволення від праці: рівень самооцінки; загальна самоефективність; локус контролю; невротизм.

Досліджено, що високі рівні самооцінки, загальної самоефективності (віра у власну компетентність), наявність внутрішнього локусу контролю та низькі рівні невротизму приводять до більш високого рівня задоволеності роботою. І навпаки, низька самооцінка, невідповідність професійним вимогам, вмінням і навичкам є джерелом занепокоєння, жалю, тривожності, пригнічення через те, що людина не в змозі досягти своїх сподівань і прагнень.

Таким чином, розглянувши наведені наукові теорії і моделі, можна виділити дві основні групи чинників задоволеності працею та її ефективності: соціальні та особистісні.

До соціальних чинників належать: структурно-функціональні параметри колективу чи групи, їх соціально-психологічні характеристики, мотиваційні компоненти як шляхи впливу на особистість працівників. Особистісні чинники: рівень відповідності трудової діяльності особистісним очікуванням; індивідуально-психологічні риси (екстраверсія, інтроверсія, невротизм, психотизм); когнітивні, афективні та поведінкові компоненти задоволеності працею; рівень самооцінки; самоефективність та локус контролю. Сучасні дослідники вивчають задоволеність і ефективність праці згідно з їх основними характеристиками у розрізі певних видів, умов та специфіки діяльності з урахуванням впливових чинників. Найбільш загальноприйнятою характеристикою професійної діяльності на сучасному етапі є її ефективність.

Як правило, вона визначається високою продуктивністю, якістю, оптимальними енергетичними і нервово-психічними витратами та задоволеністю персоналу [28, с. 4].

Задоволеність працею формується під впливом низки факторів, серед яких найбільшу роль відіграють такі:

- оплата праці;
- власне праця;
- особистісний інтерес до роботи як такої;
- можливості просування по службі;
- стиль керівництва, лідерство;
- колеги, товариські відносини в колективі;
- умови роботи.

Вчені доводять, що більшість працівників не відчують повної задоволеності своєю роботою, так само як і не відчують сильної незадоволеності. Однак думки різних груп людей (молодих і літніх людей, чоловіків і жінок, робітників і службовців) з приводу задоволеності роботою істотно різняться. Задоволеність працею позитивно корелює з віком, виробничим стажем, посадовим рівнем і з задоволеністю оплатою праці.

Як же ми можемо виміряти рівень задоволеності персоналу? Застосовувані в даний час способи вимірювання задоволеності працею можна розділити на чотири групи:

1. Найпоширеніший метод – пряме запитання респонденту про його задоволеність працею. Як правило, це вербальна альтернативна шкала. Будується вона за наступним принципом: береться якесь поняття, що відображає в певній мірі задоволеність, і за ступенем інтенсивності його виразності «розтягується» на кілька альтернатив, число яких в основному досягає п'яти-шести. Лексично конструкція цих питань базується на вживанні наступних ключових слів: задоволений, подобається, влаштовує, незадоволений.

2. Індокси. Конструкція індексу перебуває у певному зв'язку з дослідницькими уявленнями про задоволеність працею і структурою задоволеності. У разі використання індексу в нашій країні застосовується індекс задоволеності працею, розроблений авторами монографії «Людина та її робота», який будується з особистого співвідношення відповідей на один прямий і два непрямих питання: «В якій мірі в цілому Ви задоволені роботою»; «Хотіли б Ви перейти на іншу роботу?»; «Припустимо, що з якихось причин Ви тимчасово не працюєте, повернулися б Ви на своє колишнє місце роботи?».

Одним з визнаних в західній літературі є Корнельський диспективний трудовий індекс (JDI), що складається з п'яти ознак (оплата праці, кар'єра, психологічний клімат, відносини з керівництвом, сама робота), кожен з яких визначається через ряд питань. Респонденту пропонується відзначити на шкалі, в якій є сім точок між двома твердженнями по типу «поганий – хороший» або «сильний – слабкий», свою думку по заданих факторах задоволеності.

3. В окрему групу можна виділити метод семантичного диференціала. У вітчизняних дослідженнях він використовувався нешироко і в основному застосовувався за кордоном. Метод семантичного диференціала є комбінацією методу контрольованих асоціацій і процедур щодо шкал; при цьому вимірювані об'єкти (поняття, зображення, персонажі тощо) оцінюються за рядом біполярних градуальних (трьох, п'яти, семибальних) шкал, полюси яких, як правило, задаються вербально. Разом з вербальними розроблені невербальні семантичні диференціали, де як полюси шкал використовуються графічні опозиції, живописні картини, фотопортрети.
4. Крім опитувальних методик існують спроби будувати шкали задоволеності працею на основі об'єктивної, спостережуваної

поведінки, наприклад, використовуючи в якості основи для цієї шкали інтенсивність звільнень за власним бажанням [29].

Досліджувати та вимірювати задоволеність персоналу доцільно разом з вимірюванням лояльності персоналу, бо лояльність є фундаментом задоволеності. Поняття «лояльний» походить від французького слова „lojal” – відданий. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи відповідно до мети і завдань підприємства та в його інтересах, а також дотримання норм, правил і обов’язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб’єктів взаємодії [30, с. 234].

На основі проведених досліджень можна сформулювати концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «лояльність персоналу»:

- лояльність може використовуватися для характеристики різних суб’єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації тощо;
- лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. У зв’язку з цим оцінити та проаналізувати можемо лояльність кожного конкретного найманого працівника як суб’єкта соціально-трудова відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей. Щодо персоналу (як сукупності працівників, які утворюють організацію і перебувають у трудових відносинах), то поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.
- лояльність персоналу є багатоаспектним поняттям. У зв’язку з цим можна виокремити організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний аспекти цього багатогранного явища.

- рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці [31].

Лояльність співробітників до компанії вимірюється тим, як працівник сприймає цілі організації, ставиться до колективу й керівництва, які має наміри й плани щодо роботи в компанії.

Оцінка лояльності персоналу є важливим аспектом в управлінні персоналом, адже дає можливість виявити ставлення працівників до компанії, оцінити рівень задоволення роботою в компанії, дослідити взаємовідносини у трудовому колективі, з'ясувати мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу і т. д. [32, с. 153]. Дану оцінку умовно можна розбити на три етапи.

Етап 1 - Оцінка лояльності працівників на стадії їх найму в організацію. Даний етап спрямований на виявлення структури лояльності потенційних співробітників. Це дозволить вже на стадії відбору виявити тих, хто відповідає наявним детермінантам лояльності організації і створити умови для формування стійкої структури персоналу і зниження ризику опортуністичної поведінки.

Етап 2 - Оцінка лояльності працівників, які працюють в організації. Даний етап становить основу політики управління лояльністю в будь-якій організації і включає в себе таку послідовність дій:

- Експрес-діагностика поточного стану лояльності персоналу орієнтована на виявлення «проблемних зон» організації, ознаками яких є: висока плинність кадрів; низька продуктивність праці; абсентеїзм; зниження якості продукції, що виробляється; небажання персоналу розвиватися і підвищувати свою кваліфікацію.
- Емпіричне дослідження лояльності персоналу передбачає більш глибокий аналіз рівня лояльності співробітників, а саме: визначення загального рівня лояльності персоналу і визначення співвідношення типів лояльності персоналу в структурі лояльності співробітників.

- Визначення специфіки факторів, що впливають на лояльність персоналу. До них належать: робочі характеристики; система стимулювання; корпоративна культура; конфлікти в організації; можливості просування, кар'єрні орієнтації; орієнтація на навчання; персональні чинники: стать, вік, стаж, освіту. В результаті визначаються фактори, коригування яких дозволить проаналізувати причини нелояльності персоналу.
- Зіставлення типів лояльності персоналу і факторів, що впливають. Виділяють три основні типи лояльності персоналу: 1) Поведінкова – виникає тоді, коли людина тривалий час працює в одній і тій же організації. Йому хочеться залишатися в цьому колективі. Можливо, він підсвідомо боїться поміняти роботу. Іноді, такий вид лояльності демонструють люди старшого віку, яким уже важко щось міняти. Буває, що поведінковий тип виникає з чисто меркантильних поглядів. Наприклад, якщо співробітник звільниться, перерветься його трудовий стаж чи не будуть перераховуватися виплати в пенсійний фонд. 2) Афективна – виникає в тому випадку, якщо людині добре на роботі. Там вона відчуває себе комфортно, там її друзі. Особливе значення має психологічний клімат в організації: якщо він хороший - такий тип лояльності виникає у багатьох співробітників. Чималу роль грає і організація спільного дозвілля, подорожі, бонуси співробітникам. 3) Нормативна – виникає в тому випадку, якщо працівника хтось або щось утримує в даній організації. Він не хоче тут працювати, але думка оточуючих або почуття обов'язку буквально насильно змушують людину працювати в конкретній фірмі.
- Коригування або розробка методів управління лояльністю персоналу. Даний крок включає в себе моніторинг існуючої системи і дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення існуючих методів управління лояльністю [33].

Етап 3 - Оцінка лояльності працівників, які звільнилися з організації. Даний етап є заключним і сприяє виявленню недоліків розроблених заходів, через виявлення мотивів звільнення з організації і структурних елементів лояльності співробітників, що звільнилися.

Оцінка лояльності персоналу допомагає визначити слабкі місця організації та застосувати заходи щодо підвищення лояльності персоналу, які можуть включати

- Регулярне інформування співробітників про дії організації і про події в економіці.
- Розробка об'єктивної і прозорої системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.
- Проведення моніторингу стану персоналу.
- Відкрита взаємодія зі співробітниками через залучення в розробку управлінських рішень.
- Розвиток у керівників навичок зворотного зв'язку [34].

Таким чином ми проаналізували важливі чинники, які впливають на досягнення організацією своїх стратегічних цілей. І як результат першого розділу даної дипломної роботи, я би хотів сформулювати ці чинники в модель, яка за прізвищем автора дипломної роботи і для потреб нашого подальшого аналізу компанії ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» буде називатись модель Копила.

Дана модель є доволі спрощеною структурою найнеобхідніших ресурсів для досягнення компанією своїх стратегічних цілей (Рис. 1.11). До цих ресурсів ми віднесемо:

- Висококваліфікований, задоволений та лояльний персонал.
- Місія та стратегія розвитку.
- Фінансова та інші фізичні ресурси.

Дані ресурси не тільки прямо впливають і є життєво необхідними для досягнення стратегічних цілей, але й взаємодіють між собою і підсилюють одне одного.



**Рис. 1.11. Модель Копила**

Ми будемо використовувати дану модель в наступних розділах нашої дипломної роботи.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Задоволеність персоналу є складним і широким явищем, яке неможливо зрозуміти повністю без комплексу факторів та складових, які на це явище впливає. Організація та весь персонал мають розуміти свою Місію, стратегію розвитку для того, що правильно встановлювати довгострокові та короткострокові цілі. Розуміння цілей допомагає розробці правильних та послідовних політик та практик, які об'єднують всі ресурси компанії та спрямує їх для досягнення цих цілей. Це стосується в тому числі практик щодо мотивації персоналу, збільшення лояльності задля збільшення продуктивності праці та отримання найкращого результату. Постійна комунікація з працівниками компанії, проведення оцінювання задоволеності та лояльності дає дуже важливу інформацію креівництву, яку можна зстосовувати задля пошуку прогалин та розробки плану щодо підвищення здоволеності персоналу. Далі ми проаналізуємо, як ці теоретичні знання можуть бути використані на практиці та підвищити ефективність досліджуємої компанії.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ “НАДІЯ УКРАЇНИ”

### 2.3. Загальна характеристика ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України”

ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України” (надалі - Компанія)– є зареєстрованою, відповідно до чинного законодавства України, фінансовою компанією, що здійснює свою підприємницьку діяльність у виді надання фінансових кредитів за рахунок власних коштів (КВЕД 64.92 – Інші види кредитування).

Компанія є юридичною особою із 100% іноземним капіталом та має прозору структуру власності, яка зображена на Рис. 2.1.



В попередньому розділі ми зазначали, що на формування Місії компанії дуже впливає її історія і ця історія має бути частиною культури, зрозумілої всім працівникам організації. Тому для того, щоб зрозуміти сутність та характер Компанії нам потрібно зазирнути в історію створення материнської організації - NOPE International. NOPE International є мережевою

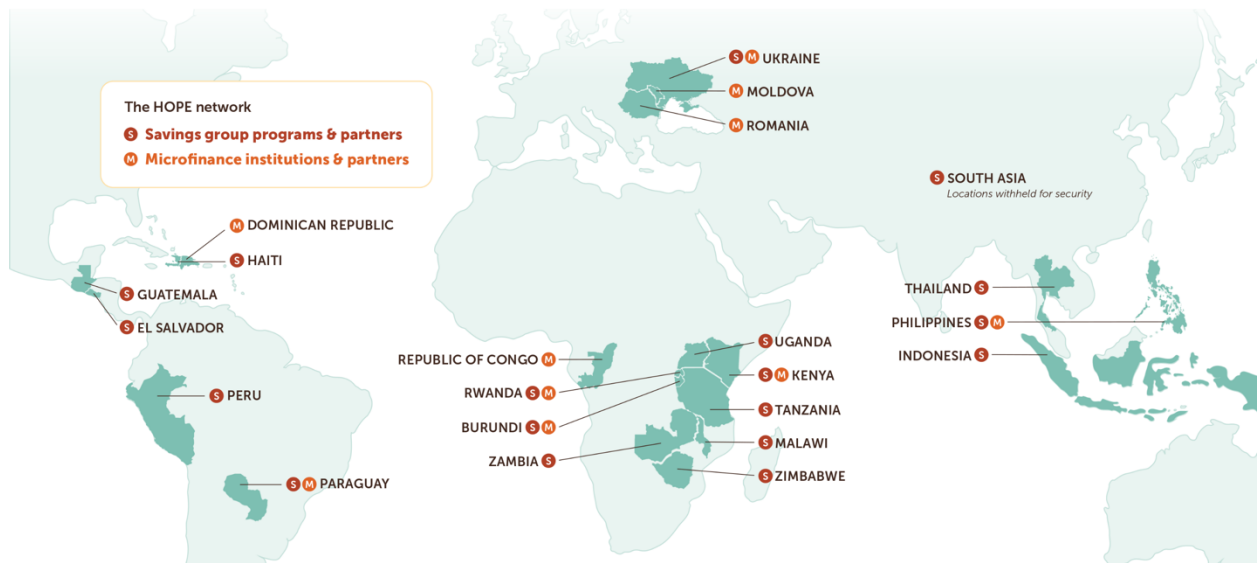
мікрофінансовою організацією, що здійснює міжнародний бізнес та має величезний вплив в 21 країнах світу.

Історія заснування компанії починається в 1991 році, коли після розпаду Радянського Союзу девелопер з міста Ланкастер, штат Пенсільванія, Джеф Рутт та його церква почала поставляти благодійні товари до української громади м. Запоріжжя. Після трьох років благодійної роботи Джеф помітив, що жертви створили значну залежність місцевого населення від цих товарів та жодним чином не поліпшила економічний стан громади, якій надавалась допомога. Були проведені дослідження можливих підходів, які б здатні були допомогти поліпшити економічний стан громади. Таким підходом було обрано мікрофінансування – а саме кредитування малого та середнього бізнесу. В той час багато країн адаптували модель мікrokредитування, запропоновану Мохаммадом Юнесом, який, зрештою, в 2006 році отримав Нобелівську премію миру за зусилля створити економічний та соціальний розвиток знизу [35].

В 1997 році в м. Ланкастер була заснована недержавна організація HOPE International. Перший президент HOPE International Пол та його дружина Сінді Марті переїжджають в Україну та видають перші 12 кредитів малим підприємцям, які займаються продажем різних типів товарів та відкритих ринках. Що цікаво дані кредити виплачуються позичальниками без будь-яких прострочень. Варто сказати, що в 1997 році жодний банк взагалі не пропонував кредити малому та середньому бізнесу – ця група була повністю дискримінована та виключена з фінансового обслуговування.

Програма в Україні – Надія України розвивається і HOPE International починає розширення в інші країни. Так станом на 2023 рік Мікрофінансова компанія HOPE International працює на чотирьох континентах в 21 країнах світу, що зображено на Рис 2.2. (рисунок англійською мовою, так як взятий з офіційного вебсайту компанії HOPE International [35].

Перелік країн за континентами, де HOPE International здійснює свою діяльність зображено на Рис. 2.3.



**Рис. 2.2** Мапа діяльності HOPE International



**Рис. 2.3** Перелік країн за континентами

Подивимось на історію розвитку міжнародної діяльності Компанії:

- 2000 рік – відкривається перший офіс в Китаї;
- 2004 рік – відкриваються офіси в Демократичній Республіці Коного;
- 2005 рік - HOPE International заключає партнерські договори з Esperanza в Домініканській Республіці, банком Urwego в Руанді та мікрофінансовою компанією Invest-Credit в Республіці Молдова;
- 2007 рік - HOPE International заключає партнерські договори з мікрофінансовою організацією ROMCOM в Румунії та Center of Community Transformation на Філіппінах. Запускається програма кредитно-заощаджувальних асоціацій в Руанді;
- 2008 рік - HOPE International заключає партнерський договір з Turame Community Finance в Бурунді;
- 2009 рік - Запускається програма кредитно-заощаджувальних асоціацій на Гаїті;
- 2010 рік – Відкривається мікрофінансова програма в Конго;
- 2011 рік - Запускається програма кредитнозаощаджувальних асоціацій в Зімбабве та Перу;
- 2012 рік - Запускається програма кредитно-заощаджувальних асоціацій в Бурунді;
- 2013 рік - Запускається програма кредитно-заощаджувальних асоціацій в Малаві;
- 2014 рік - Запускається програма кредитно-заощаджувальних асоціацій в Замбії;
- 2016 рік - HOPE International купує контрольний пакет акцій банку Urwego в Руанді та мікрофінансової організації Turame Community Finance в Бурунді;
- 2017 рік - HOPE International святкує своє 20-річчя;
- 2018 рік – HOPE International відкриває свою програму в Парагваї;
- 2019 рік – початок роботи з маргіналізованими громадами ромського населення в Україні, народу Яо в Малаві та племен Батва в Бурунді;

Компанія здійснює свою операційну діяльність двома основними операційними підходами:

- мікрофінансові інституції та банки;
- кредитно-заощаджувальні асоціації;

Розглянемо кожний підхід більш детально. Мікрофінансові інститути та банки надають мікрофінансову допомогу переважно малому та середньому бізнесу у вигляді фінансових кредитів. В залежності від рівня розвитку держави, культури та місцевого законодавства, кредити Компанії поділяються на індивідуальні та групові (групова солідарність). При індивідуальному кредитуванні використовується стандартна (романо-германська) модель кредитування із використанням забезпечення у вигляді застави або поручительства. Така модель кредитування характерна для таких програм NOPE International, як Україна, Румунія, Молдова, Конго, Руанда.

Групове кредитування (групова солідарність) передбачає надання кредиту (звичайно невеликої суми) групі осіб, що складається з 5-15. Взагалі груповий кредит визначається як без заставного спрощена процедура короткострокового мікrokредитування для малозабезпечених верств населення, головною умовою якої є групове поручительство і солідарна відповідальність.

Ідея групового кредитування належить Джону Хетч, який в 1984 році заснував в США першу некомерційну мікрофінансову організацію FINCA International, яка працює за принципом каси взаємодопомоги. Це організацію називають «банком для бідних» [37].

Групові позики отримали оцінку самої логічною і найбільш справедливою схеми кредитування в першу чергу тому, що для отримання позики не потрібно ліквідної застави, тим більше що потенційні позичальники не мають можливості надати такі гарантії. Адже, по суті, в позиках потребують в першу чергу малозабезпечені люди, в той час як банківські установи видають кредити тільки забезпеченим людям і компаніям зі стійким бізнесом. Цю

парадоксальну ситуацію націлена виправити система групового кредитування [38].

Експерти виділяють деякі основні відмінності між стандартним та груповим кредитуванням:

- Учасники групового кредитування розраховують на відносно невеликі кошти, банки такими сумами не займаються. Для прикладу, в киргизькому представництві FINCA мінімальна сума групового кредиту на розвиток бізнесу або сільського господарства стартує від 2 000 киргизьких сомів, що приблизно дорівнює \$ 40;
- Замість застави у вигляді нерухомості, транспорту або інших цінних активів гарантією виступає групове поручительство. Щоб отримати позику, позичальникові треба бути учасником неофіційною групи взаємодопомоги. Основна умова – учасники групи не повинні бути членами однієї сім'ї або власниками одного бізнесу. Кількість учасників – не менше трьох осіб. Мікрофінансових організація виділяє запитувану суму всій групі одночасно, потім ці кошти самостійно поділяють або віддають конкретній людині. Але навіть, якщо гроші пішли в одні руки, відповідальність за боргами несуть всі учасники без винятку;
- Процедура отримання класичного кредиту надто формалізована: претендент зобов'язаний надати багато документів, щоб підтвердити свою можливість обслуговувати борги. Процедура групового кредитування андеррайтингу не передбачає, позичальникам досить мати паспорт і бути повнолітніми;
- Адекватні процентні ставки. В середньому груповий кредит надається під 30% на рік. У порівнянні зі споживчими банківськими кредитами готівкою – це доступні умови;
- Високий коефіцієнт повернення. За статистикою, виконання кредитних зобов'язань в групах дорівнює приблизно 97% – настільки високі показники пояснюються соціальним аспектом. Небажання підвести інших учасників групи підвищує відповідальність і мотивацію.

Кредитно-заощаджувальні асоціації передбачає створення груп від 10 до 50 осіб, всі члени якої вносять на постійній основі (тиждень, місяць) однакову грошову частку в загальний фонд. В залежності від рівня економічного розвитку країни або регіону, дана частка може складати від кількох центів до кількох доларів США (середня частка на даний момент складає \$14,11). Будь-який член групи може взяти кошти, що збирає група, у позику на певний строк. Всі рішення приймаються колективно. Таким чином зазначені групи є не тільки фінансовим інструментом для незахищених верств населення, а також інструментом для фінансової освіти, розвитку аналітичних якостей, а також інструментом розвитку громадянського суспільства.

На даний момент клієнтами HOPE International є понад 900 тис людей по всьому світу.

Дуже важливим фактом є те, що HOPE International почала свою діяльність саме в Україні, тому варто трошки зосередитись саме на українській програмі HOPE International – “Фінансовій Компанії “Надія України”.

“Фінансова Компанія “Надія України” заснована 25 січня 2006 року. Виключний вид діяльності – надання кредитів за рахунок власних коштів. Але якщо дивитися в цілому на діяльність Компанії в Україні, варто зазначити, що ця міжнародна неприбуткова організація почала свою діяльність саме в Україні в 1997 році. В той час в Україні не існувало нормативно-правових можливостей надання якісних мікро-фінансових послуг, тому ми вирішили зареєструвати благодійний фонд, який надавав підприємцям зворотню фінансову допомогу.

З часом це стало у нагоді, благодійні фонди не були ліквідовані, вони працюють і зараз поряд із фінансовою компанією. Саме вони виконують важливі функції з корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства. Розглянемо ці діяльності та функції більше детально.

- **Інтеграція Ромського населення.** Ромський народ в Україні представлений доволі великою громадою, більшість якої проживає на території Закарпатської області. Звичайний уклад життя Ромського

народу, який своїми коренями уходить в культуру Індії з її кастовою системою, є причиною низькою освідченності та працевлаштованості ромів. В свою чергу це є причиною кримінальної діяльності представників Ромського народу. Фонди займаються навчанням дітей та дорослих елементарній грамоті, що допомагає їм мати конкуренцію на ринку праці. Роми створюють ощадні групи та збирають кошти, які потім можуть бути використані на потреби громади. Невеликими кроками ромське населення стає частиною громадянського суспільства України.

- **Навчання навичкам ведення тепличного господарства для фермерів.** Після розпаду Радянського Союзу значна кількість громадян України отримала земельні ділянки (т.н. паї). Можна виділити чотири основні напрямки використання даних земельних ділянок – надання земельних ділянок в оренду фермерському господарству; індивідуальна обробка відкритого ґрунту (як правило з відсутністю необхідних навичок та знарядь для обробки); облаштування тепличного господарства (у формі особистого сілянського господарства), та останнє – земля просто не використовується. Було помічено, що тепличне господарство є більш прибутковим та потребує менше с/г техніки та с/г обладнання. Як правило, врожай в теплицях є більш раннім, ніж на відкритому ґрунті, що дає значну перевагу в ціні. Разом з тим, попит на ранні овочі та фрукти дуже великий і не перекритий навіть на половину. Не зважаючи на ці факти, не так багато власників земельних ділянок займаються тепличним господарством. Більшість з них елементарно не мають необхідних знань. Зважаючи на це було побудовано тепличний бізнес інкубатор – місце де власники земельних ділянок можуть безкоштовно отримати навчання щодо тепличного господарства. Цикл навчання складає 4 тижні, під час якого студенти отримують знання стосовно того як побудувати теплицю, як оснастити теплицю

необхідним обладнанням, який врожай вибрати, як його культивувати, як збирати врожай так як його вигідно продати.

- **Курси з фінансової освіти для незаможних верств населення.** Фінансова грамотність населення є дуже важливим фактором розвитку громадянського суспільства. Спеціально розроблені підручники з фінансової освіти дуже легкі та зрозумілі, навіть для тих, хто ніколи не стикався з фінансовою грамотою;
- **Навчання веденню бізнесу для клієнтів МСБ.** МСБ є абривіатурою для Малого та Середнього Бізнесу. Є декілька показників, за якими можна визначити, чи відноситься той чи інший вид бізнесу до класу МСБ. Так відповідно до критеріїв, визначених Європейським Союзом, існують три типи малого та середнього бізнесу, як це показано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Визначення МСБ за критеріями Європейського Союзу

Тип бізнесу	Кількість працівників	Річний оборот	Баланс
Середній	до 250	до 50 млн. єв.	до 43 млн. єв.
Малий	до 50	до 10 млн. єв.	до 10 млн. єв.
Мікро	до 10	до 20 млн. єв.	до 2 млн. єв.

В свою чергу Світовий банк надає наступні критерії визначення типу бізнесу – наведені в табл 2.2.

Таблиця 2.2

## Визначення МСБ за критеріями Світового Банку

Тип бізнесу	Кількість працівників	Річний оборот	Баланс
-------------	-----------------------	---------------	--------

Середній	до 300	до 15 млн. єв.	до 15 млн. єв.
Малий	до 50	до 3 млн. єв.	до 3 млн. єв.
Мікро	до 10	до 100 тис. єв.	до 100 тис. єв.

Наведені дані є дуже важливими для розуміння рівня цих клієнтів та проблем, що існують. Компанія у 2017 році почала програму кредитування клієнтів із даного сектору бізнесу. Великим здивуванням було те, що більшість з них, маючи настільки крупні бізнеси не мають елементарних бухгалтерських та фінансових документів – баланс, дані про прибутки та витрати, рух грошових коштів, договори з постачальниками та клієнтами тощо. Таким чином стало зрозуміло, що навіть клієнти з такими потужними бізнесами мають потребу в навчанні. За допомогою партнерів РW, було проведено два навчальних табори, які відвідали 19 клієнтів сектору МСБ.

– **Дитячі табори для дітей клієнтів.**

Компанія на даний момент має Центральну адміністрацію в м. Київ та 5 відокремлених підрозділів, що розташовані в різних регіонах України. До повномасштабного вторгнення московії на територію України 65% кредитного портфелю Компанії було зосереджено на півдні України, в Херсонській та Запорізькій областях. Даний портфель було втрачено та списано відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності і сьогодні Компанії представлена в населених пунктах, зазначених в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Відокремлені підрозділи Компанії

№ з/п	Назва відокремленого підрозділу	Адреса розташування	Напрямок кредитування
1.	Виноградівське відділення	Закарпатська область, Виноградово, вул	Малий бізнес, Поліпшення

		Шевченка, 5, офіс 3	житлових умов
2.	Київська філія	Київська область, Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, 17, офіс 212	МСБ, Агро
3.	Тернопільське відділення	Тернопіль, вул. Олень Кульчицької, 2а/1, офіс 11	МСБ, Агро
4.	Дрогобицьке відділення	Львівська область, Дрогобич, вул Й. Левицького, 1 офіс 2	МСБ, Агро
5.	Львівське відділення	Львів, пл. Соборна 12а, каб 53	МСБ, Агро

Компанія надає кредити розвиток малого та середнього бізнесу, на розвиток особистих сілянських господарств та фермерських господарств, на поліпшення житлових умов.

Варто зазначити, що Компанія суворо притримується своєї Місії **“Ми сприяємо здійсненню мрій родин, дотримуємось високоморальних, етичних та християнських принципів”** тому дуже відповідально відноситься до оцінки платоспроможності клієнта. Фінансова консультація та надання саме необхідної суми, та такої, що не буде тягарем для клієнта, є одним з обов'язків менеджерів з кредитування. Раніше ми говорили про важливість Місії та сенс, що закладено в неї. Місія Компанії має дуже сильні корені на глибокий сенс, який зокремо пов'язаний з історією компанії і її величезний вплив по всьому світу. Одночасно, дуже не просто знайти

працівників, які б розділяли місію Компанії та були лояльні до неї від першого дня роботи.

До повномасштабного вторгнення лінійка кредитних продуктів Компанії була достатньо широка і мала 9 різних продуктів. Проте сучасна тенденція в фінансовому світі на спрощення продуктів, формування максимально прозорого та зрозумілого процесу та механізму, заставила керівництво переглянути продуктний підхід та створити 3 основних та 1 допоміжний продукт, що одразу показало свою ефективність та було підкріплено позитивними відгуками клієнтів. Кредитні продукти Компанії можна побачити в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Кредитні продукти Компанії

№, з/п	Назва продукту	Цілі кредитування	Сума і строк кредитування	Процентна ставка	Вид забезпечення
1.	Агро	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі.	До 2 000 000 грн. на строк до 36 місяців	Від 15% річних на залишок.	Застава або поручительство
2.	Бізнес	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі	До 2 000 000 грн. на строк до 36 місяців	Від 15% річних на залишок.	Застава або поручительство
3.	Поліпшення житлових умов	Поліпшення житлових умов	До 500 000 грн. на строк до 24 місяців	Від 15% річних на залишок.	Застава або поручительство

4.	Автокредит	Придбання нового або б/в автомобіля	До 300 000 грн. на строк до 24 місяців	Від 15% річних на залишок.	Застава
----	------------	-------------------------------------	--	----------------------------	---------

Як ми бачимо, кредитні продукти Компанії направлені на задоволення потреб різних категорій споживачів, що є дуже важливо, зокрема, і з точки зору диверсифікації портфелю. Компанія у своїй діяльності керується двома категоріями диверсифікації: географічна диверсифікація (особливо це стало актуально після повномасштабного вторгнення московії в Україну) та індустріальна диверсифікація (або диверсифікація за ціллю кредитування). Розглянемо ці два види диверсифікації більше детально.

Як вже зазначалось вище Компанія здійснює свою операційну діяльність через Київський адміністративний офіс та 5 відокремлених підрозділів, що знаходяться у різних, здебільшого західних, регіонах України. Розподіл кредитного портфелю між відокремленими підрозділами (рис. 2.4) станом на 31.12.2023 року виглядає наступним чином.



**Рис.2.4. Диверсифікація портфелю Компанії за географічним показником**

Для цілей аналізу індустрійної диверсифікації Компанією були розроблені специфічні категорії відповідно до кредитних продуктів, які показують в яку індустрію були направлені кредитні кошти.

Наведемо дані за диверсифікацією кредитного портфелю за індустрійним/продуктним критерієм (ціллю кредитування) станом на 31.12.2023 року.



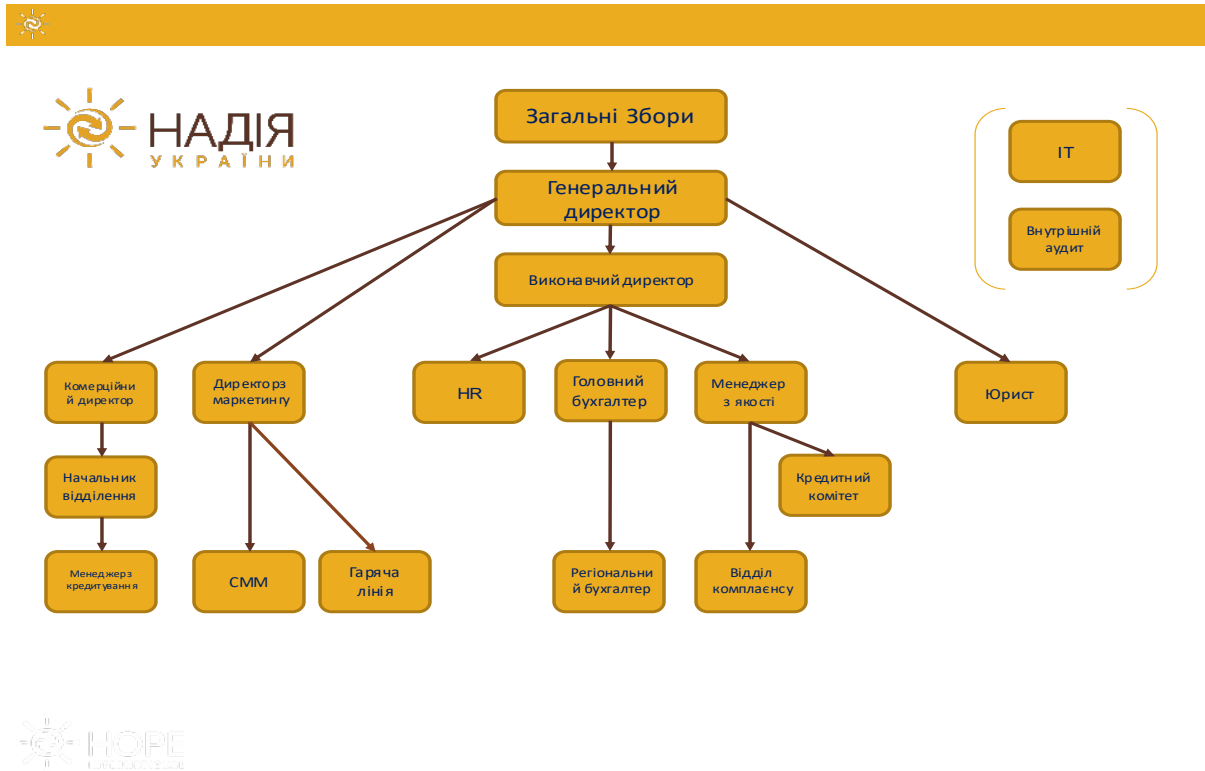
**Рис.2.5. Диверсифікація портфелю Компанії за індустрійним критерієм (диверсифікація за ціллю кредитування)**

Отже ми бачимо, що найбільшу частку в складі кредитного портфелю Компанії складають кредити, що були видані на розвиток і підтримання малого та середнього бізнесу. На другому місці індустрія сільського господарства, яка на сьогодні є ключовою для України..

Для кращого розуміння маркетингової діяльності Компанії варто також зосередити свою увагу на правовому статусі та організаційній структурі Компанії.

Організаційну структуру Компанії (рис. 2.6) можна охарактеризувати, як лінійно-функціональну, була вироблена на основі кращих практик українських та закордонних фінансових компаній та є оптимальною для

зручного та оперативного управління компанією. Генеральний директор та Загальні Збори учасників переглядають організаційну структуру один раз на рік для оптимізації витрат та збільшення показників ефективності роботи компанії в цілому та кожного працівника, зокрема.



**Рис.2.6. Організаційна структура ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України»**

Як вже було зазначено вище, Компанія використовує західні найкращі практики корпоративного управління. Генеральний директор звітує Загальним Зборам учасників, які є досить активними та надають потужну технічну та лідерську підтримку. Кожен керівник не повинен мати більше 5 прямих підзвітних для ефективного управління і постійного контролю.

Первинною структурною ланкою Компанії є відокремлений підрозділ. Типовий відокремлений підрозділ має у своєму штаті менеджера з надання кредитів (або декількох менеджерів за надання кредитів), офіс-адміністратора. В залежності від кількості клієнтів можна визначити середню навантаженість менеджера з надання кредитів, що ми і бачимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розподіл та середня навантаженість працівників відокремлених підрозділів ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України”**

Відокремлений підрозділ	Кількість працівників	З них менеджери з надання кредитів	Кількість клієнтів	Інші працівники, зокрема бухгалтери
Київська філія	2	1	27	1
Дрогобицьке відділення	3	3	54	0
Виноградівське відділення	1	1	92	0
Львівське відділення	2	2	17	0
Тернопільське відділення	1	1	25	0
<b>Разом</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>826</b>	<b>1</b>
Центральна адміністрація	19	2	19	17
<b>Разом</b>	<b>28</b>	<b>10</b>		<b>18</b>
Питома вага		35%		65%

Тож ми бачимо, що коефіцієнт відношення/зайнятості персоналу щодо апарату управління - адміністративний персонал переважає на 30%. Можна припустити, що даний показник може потребувати покращення у сторону збільшення питомої ваги працівників відділень, що беруть участь у генеруванні прибутку, відкриття нових відділень, чи зменшення чисельності адміністрації шляхом оптимізації.

Коефіцієнт навантаження – середній показник навантаження становить близько 23 клієнтів на одного працівника, що бере участь у продажах. Даний

показник набагато нижче норми. Це пояснюється тим, що Компанія на сьогодні відновлю кредитний портфель та створює нову клієнтську базу після того, як втратила основну частку кредитного портфелю та інших активів на півдні та сході країни.

Для потреб організації та проведення оцінки задоволеності персоналу у структурі Компанії передбачена посадова одиниця HR, який є членом великої міжнародної команди HR відділу компанії HOPE International.

Далі ми розглянемо, які саме інструменти використовуються для оцінки задоволеності персоналу та прийняття рішень, її його поліпшення.

Закінчити даний розділ я хочу переліком стратегічних цілей Компанії на 2024 рік, які ми хочемо досягти в тому числі, поліпшуючи задоволеність персоналу Компанії.

Для постановки стратегічних цілей компанія використовує метод OKR, де O – це ціль, а KR – ключовий результат, за допомогою якого дана ціль може бути виміряна [39]. Дані цілі розробляються на рік та вносяться в бізнес-план, який є путівником Компанії на операційний рік. На основі загальних OKR кожний департамент та працівник має свої власні, що допомагає команді рухтись разом до загальної мети. Одже OKR Компанії на 2024 рік приведені в таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Стратегічні цілі Компанії на 2024 рік**

Ціль Ми будемо	Ми будемо зростати та розширювати свою операційну діяльність
Цільова дата	Грудень 2024
Ключові результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистий кредитний портфель складає принаймі \$5млн.</li> <li>• Мінімум 10 кредитів видано новій цільовій групі</li> </ul>
Ціль Ми будемо	Ми відновимо прибутковість Компанії
Цільова дата	Грудень 2024

Ключові результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показник самоокупності станом на грудень 2024 року – мінімум 78%</li> </ul>
--------------------	--

Ціль Ми будемо	Ми будемо збільшувати вплив на сектор МСБ
Цільова дата	Грудень 2024
Ключові результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>Впроваджено 1 новий інструмент впливу</li> </ul>

Як ми бачимо дуже важливо мати не більше 3 цілей і не більше 3 ключових результатів для кожної з них для того, щоб фокусуватись на дійсно пріоритетних активностях.

## 2.2. SWOT та PEST аналіз ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України”

Як вже зазначалось вище HOPE International в рамках надання технічної допомоги програмам в різних країнах сприяє формуванню якісного процесу стратегічного планування. “Надія України” розробляє, як 5-річні плани, так і щорічні плани. Обов’язковим елементом кожного з них є SWOT і PEST-аналіз. Іноді відбуваються дослідження окремих продуктів в рамках структури SWOT і PEST. Таким чином Компанія “Надія України” добре обізнана з проблемами та ризиками.

Приведемо результати розширеного SWOT-аналізу у формі, що звичайно використовується в Компанії (відрізняється від стандартної академічної форми).

Отже, почнемо із сильних сорін Компанії, а яких ми зазначемо такі аспекти: що Компанія робить добре, якими досягненнями Компанія більш за все пишається, про які позитивні аспекти програми згадують працівники, клієнти та інші стейкхолдери, чому клієнти обирають послуги Компанії, які

ресурси та області знань надають компанії перевагу. Приведемо дані в табличні формі (Таблиця 2.7)

**Таблиця 2.7**

**Сильні сторони Компанії**

<b>Що компанія робить добре</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Модель учнівства, заснована на побудові відносин з клієнтами;</li> <li>– Міцні відносини з клієнтами, відносини в колективі;</li> <li>– Відповідність внутрішнім процедурам;</li> <li>– Відповідність місцевому законодавству;</li> <li>– Прозорість кредитування;</li> <li>– Ненасильницькі методи боротьби з прострочками;</li> <li>– Зв'язки з благодійною програмою допомоги дітям;</li> <li>– Спеціальні зустрічі для клієнтів (Мастер-Шеф, табори для клієнтів, сімейні зустрічі)</li> <li>– Сталий процес кредитної оцінки та доступ до інструментів андеррайтингу;</li> <li>– Досвідчені та лояльні керівники вищої та середньої ланки.</li> <li>– Відсутність реальної конкуренції в МСБ сегменті.</li> <li>– Сильна та правильно сформована система лояльності для менеджерів з надання кредитів (залежність від розміру кредитного портфелю, росту, виданих нових кредитів та прострочень.</li> <li>– Агентська мережа – “Разом з Надією”. Можливість кожної особи стати партнером Компанії.</li> <li>– Наявність програми “Майлстоун” – програма, що передбачає надання цільових премій працівникам Компанії за відповідну кількість відпрацьованих років (5,10,15,20,25 років).</li> </ul>

### **Якими досягненнями Компанія більш за все пишається**

- Високий показник відповідності процедурам – 99% (чіткість та прозорість у виконанні операційних процедур під частини андеррайтінгу, моніторингу, сплаті та управління простроченою заборгованістю);
- Високі показники підвищення власних працівників;
- Високий показник утримання персоналу – 98%;
- Високий показник утримання клієнтів - 95%;
- Відновлення кредитного портфелю після повномасштабного вторгнення менше, ніж за 1,5 року;
- Неодноразові премії Турмана (премія заснована першим президентом HOPE International);
- Успіхи в кредитуванні МСБ;
- Висока якість портфелю (рівень прострочень – 2%);
- Відносини з Ромською громадою;
- Відкриті перші ощадні групи серед Ромського населення;
- Гарна репутація на ринку;
- Гарні відносини з регулятором;
- Виграні всі справи проти податкової.

### **Про які позитивні аспекти програми згадують клієнти, співробітники інші зацікавлені сторони**

- Чудові умови праці (порівняно з іншими організаціями, що не мають соціальної складової);
- Фінансова та моральна підтримка персоналу під час повномасштабного вторгнення;
- Забезпечення житлом працівників - переселенців;
- Дружні відносини з клієнтами за межами бізнесу;

- Клієнтам подобається атмосфера у відділеннях, особливо після ребрендингу (кафе-офіси);
- Навчання працівників та клієнтів;
- Інноваційні підходи цілепокладання та менеджменту;
- Бібліотеки.

#### **Чому клієнти обирають послуги Компанії**

- Взаємовідносини мають значення;
- Конкурентні ціни;
- Прозорість і відсутність прихованих платежів;
- Компетентні кредитні інспектори;
- Надання фінансових консультацій;
- Ми продовжували кредитувати навіть коли банки не давали кредитів мікро бізнесу та МСБ після повномасштабного вторгнення;
- Гнучкі графіки сплати кредитів;

#### **Які ресурси та області знань надають Компанії перевагу**

- Знання місцевого ринку (особливо аграрного);
- Навички кредитних інспекторів (не лише бізнес, а також характер);
- Доступ до кредитних бюро;
- Нетерпимість відносно шахрайства;
- Внутрішня документація – відповідність внутрішнім та державним регуляторним актам;
- Сильний відділ внутрішнього аудиту;
- Технічна підтримка HOPE International;
- Якісна, розроблена самостійно ІСУ (інформаційна система управління);
- Культура постійного навчання;

- Стабільне фінансуванні від HOPE International;
- Гарні відносини з USAID.

Проаналізуємо можливості Компанії і наведемо їх так само в табличній формі.

Таблиця 2.8

### Можливості Компанії

<b>Які можливості існують в зовнішньому середовищі</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Попит на Стартап кредити;</li> <li>– Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, які будують нове життя;</li> <li>– Велика кількість ветеранів, які потрібна підтримка;</li> <li>– Незадовільна робота приватного банківського сектору;</li> <li>– Нові технології;</li> </ul>
<b>Яких змін попиту Компанія очікує в найближчі роки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення попиту а агросекторі;</li> <li>– Збільшення попиту на кредити на поліпшення житлових умов на деокупованих територіях або територіях, що постраждали від агресії московії;</li> <li>– Збільшення попиту на стартап кредити;</li> </ul>
<b>Які зовнішні сили або тренди можуть позитивно сказатися на Компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільний мир в Україні;</li> <li>– Вступ до НАТО та ЄС;</li> <li>– Відкриття нових ринків для України;</li> <li>– Розвиток внутрішнього виробництва;</li> <li>– Повернення громадян з ЄС та інших країн.</li> </ul>
<b>Які зовнішні можливості відкриваються для Компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гранти на підтримку Ромів;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потенційне партнерство в галузі енергозбереження;</li> <li>– Потенційні гранти для біженців;</li> <li>– Фінансова освіта;</li> <li>– Табори для клієнтів;</li> <li>– Додаткове фінансування від учасників та грантодавців.</li> </ul>
<b>В яких областях потенціал Компанії ще не є розкритим</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтернет та мобільний банкінг;</li> <li>– Кредитні лінії для фермерів;</li> <li>– Житлове кредитування на Сході (біженці).</li> <li>– Гранти на енергозбереження.</li> <li>– Мікрофінанс+ (консалтинг, тренінги).</li> <li>– Фінансова освіта.</li> <li>– Волонтерство і біженці.</li> </ul>
<b>Чого просять клієнти, партнери і місцеві громади</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидка видача кредитів;</li> <li>– Менше дзвінків/відвідувань (внутрішній аудит, зовнішній аудит);</li> <li>– Зменшення забезпечення;</li> <li>– Знизити відсоткову ставку;</li> <li>– Запровадження мобільних послуг;</li> <li>– Більш зручна процедура видачі/здійснення виплат;</li> <li>– Створення робочих місць і професійне навчання (Рома);</li> <li>– Сільськогосподарські тренінги (Рома);</li> <li>– Базові медичні послуги (Рома);</li> <li>– Кредити для церков.</li> </ul>

Розглянемо слабкі сторони, які притаманні Компанії. Звичайно дуже нелегко вихначати слабкі сторони, тому було проведено фокус групу серед

працівників Компанії для того, щоб почути всі рівні та сформувані дійсно надійний список слабких сторін.

Таблиця 2.9

### Слабкі сторони Компанії

<b>Які слабкі сторони притаманні Компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрата великої кількості активів на півдні та сході послабили бізнес модель Компанії;</li> <li>– Не ефективне географічне покриття;</li> <li>– Низький рівень професійного розвитку деяких локальних працівників;</li> <li>– Слабкі навчичкі продажів у менеджерів з надання кредитів;</li> <li>– Процес прийняття на роботу та навчання нових працівників не досконалий;</li> <li>– Відсутня система знижок для постійних клієнтів;</li> <li>– Старі менеджери з надання кредитів важко навчаються роботі з новими нішами;</li> <li>– Високий рівень бюрократії;</li> <li>– Відсутність систем мотивації для адміністративного персоналу;</li> <li>– Офіси з одним працівником;</li> <li>– Три офіси знаходяться на окупованій території;</li> <li>– Деякі менеджери з надання кредитів бояться подорожувати;</li> <li>– Слабкий відділ маркетингу;</li> </ul>

Загрози викладено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

### Загрози для Компанії

<b>Які зовнішні фактори загрожують Компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загрози, пов'язані з агресією московії – окупація, ракетні атаки тощо;</li> </ul>

- Ризик мобілізації для працівників-чоловіків;
- Ризик втрати активів внаслідок атак або вилучення державою;
- Неготовність бізнесу активно інвестувати в розвиток;
- Масова еміграція населення;
- Висока інфляція;
- Нестабільність місцевої валюти;
- Слабкий ринок праці – люди не готові йти на роботу;
- Нестабільність в законодавстві, постійний ризик нового регулювання;
- Неконкурентні продукти від держави, втручання держави у вільний ринок;
- Важкий процес пошуку працівників, що відповідає Місії;

Як Компанія може посилити сильні сторони організації та досягти конкурентних переваг:

- Відгуки клієнтів дуже позитивні, вони розповсюджують позитивну інформацію про НОРЕ. Компанія цінує клієнтів, вони не є для Компанії цифрами в звіті;
- Навчання лояльних працівників є гарною інвестицією і принесе серйозні переваги компанії.

Як Компанія може перетворити загрози в можливості:

- Економічний спад допомагає втримувати персонал;
- Війна – можливість допомогти клієнтам та внутрішньо-переміщеним особам, а також відкривати нові нішеві групи для розвитку операційної діяльності та підвищення репутації Компанії;
- Підвищення цін на комірне допомагає дбати про енергоефективність.

Для повного розуміння Компанії та впливу на неї зовнішні факторів було проведено PEST-аналіз, результати якого викладені в Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## PEST аналіз Компанії

Проблема	Вплив на бізнес
<b>Політика</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Війна з московією</li> <li>- Мораторій на перевірки бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закриття офісу в Мелітополі, Кам'янці-Дніпровській та Новій Каховці.</li> <li>- Втрата деяких ключових працівників.</li> <li>- Втрата значних фінансових та інших матеріальних активів.</li> <li>- Збільшення витрат на захист активів Компанії.</li> <li>- Збільшення витрат на зовнішній аудит.</li> <li>- Загальне збільшення витрат.</li> <li>- Необхідність підготовки доволі складних документів для NOPE International</li> <li>- Витрати на юристів в Америці</li> </ul>
<b>Економіка</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання курсу долара</li> <li>- Інфляція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незадоволення персоналу</li> <li>- Ерозія активів відносно долару</li> <li>- Збільшення витрат на закупку товарів для клієнтів</li> <li>- Негативний вплив на витрати клієнтів та компанії</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність індексації зарплати</li> <li>- Зниження купівельної спроможності</li> <li>- Необхідність збільшення відсоткових ставок</li> </ul>
<b>Соціальна сфера</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання комунальних тарифів</li> <li>- Продовження та посилення мобілізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незадоволення персоналу та клієнтів</li> <li>- Необхідність індексації зарплатні, щоб утримати ключових працівників</li> <li>- Неможливість пошуку персоналу через страх офіційного працевлаштування</li> <li>- Можливі прострочення через деградацію бізнесу в Україні</li> <li>- Зменшення клієнтської бази</li> </ul>
<b>Технології</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самостійно розроблена ІСУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність від однієї людини, що розробила ІСУ</li> <li>- Витрати на нову ІСУ</li> </ul>

Таким чином ми бачимо, що Компанія постійно аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище, має інформацію про стан Компанія, можливості, що стоять перед Компанією та загрози, що існують. Як ми бачимо, дуже факторів залежить від персоналу та його задоволеності. Майже 30% всього SWOT аналізу побудовано навколо проблем, пов'язаних з працівниками. Далі ми проаналізуємо роботу, яка була проведена в рамках даної дипломної роботи, щодо розуміння задоволеності персоналу та його поліпшення.

### **2.3. Інструменти вимірювання задоволеності персоналу та результати проведеного вимірювання задоволеності персоналу серед працівників Компанії.**

ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України” є частиною великою міжнародної Компанії HOPE International, що надає доступ новітніх методів організації та маркетингових досліджень, що використовуються материнською компанією. Велика команда маркетологів та HR, що отримали свої знання в найкращих ВУЗах Сполучених Штатів Америки завжди відкрита до надання порад, допомоги та досвіду. Разом з тим Компанія використовує методи, що вже є характерними для українського ринку та добре себе зарекомендували. Даний мікс є перевагою Компанії на українському ринку.

Для потреб данної дипломної роботи було вирішено провести оцінювання задоволеності та лояльності працівників Компанії шляхом опитування, що є дуже дієвим способом, як ми вже зазначали це в першому розділі.

В культурі Компанії зазначається, що Компанія і керівництво прагне впливати на свої працівників в чотирьох сферах для побудови сильної команди, розвитку стосунків та досягнення стратегічних цілей. Тільки цілісний вплив та цілісний розвиток особистості дозволяє збільшити задоволеність та поглибити залученість персоналу. До цих чотирьох сфер належать (Рис.2.7):

- Духовна;
- Соціальна;
- Особистісна;
- Матеріальна;

У першому розділі ми зазначали, що повне розуміння кожної сфери та відповідь на них створює повну задоволеність та залученість персоналу.



Рис. 2.7. Чотири сфери впливу на

Враховуючи цей факт для потреб нашої дипломною роботи нам потрібно було розробити таку анкету, яка б містила дуже широкий спектр питань, який би охоплював кожен з вищезазначених сфер. Таким чином було розроблено анкету під назвою «Вплив на персонал та його залученість», яка має наступну форму.

Таблиця 2.11

### Вплив на персонал на його залученість



Опитування «Вплив на персонал та його залученість»

Мета цього опитування – **вислухати Вас та зрозуміти, чи впливає робота в «Надії України» на Ваше життя, і як саме.** Ми знаємо, що кожний з нас

переживає різні моменти в житті. Іноді нам добре, а іноді – скрутно. Ми просимо Вас бути з нами відкритими. В анкеті є можливість вказати своє ім'я, але це не обов'язково, лише за Вашим бажанням. Ми запрошуємо та заохочуємо Вас поділитися тими моментами, які викликають ваше занепокоєння, зі своїм керівником чи менеджером з персоналу.

Дякуємо за участь в цьому опитуванні!

### **Залученість персоналу**

Будь ласка, оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь з наступними твердженнями за шкалою від 1 до 5, де 5 – повністю згоден, а 1 – повністю не згоден.

1. Мій керівник чітко пояснює, що від мене очікується.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

2. У мене є всі необхідні ресурси, щоб добре виконувати свою роботу.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

3. На роботі у мене є можливість щодня застосовувати свої сильні сторони

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

4. Я регулярно отримую визнання за добре виконану роботу.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

5. Я відчуваю турботу про себе з боку свого керівника та інших.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

6. На роботі є людина, яка заохочує мене до зростання.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

7. На роботі мою думку цінують.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

8. Місія «Надії України» дає мені відчути, що моя робота важлива.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

9. Мої колеги прагнуть якісно виконувати свою роботу.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

10. Я вважаю хоча б одну людину на роботі своїм справжнім другом.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

11. За останні шість місяців хтось з керівників обговорював зі мною мій прогрес.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

12. За останній рік в мене на роботі були можливості для навчання та зростання.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

13. Будь ласка, поділіться будь-якою додатковою інформацією щодо  
ваших                      відповідей,                      наданих                      вище                      -

**Духовна складова**

14. За останній рік, як Ви оцінюєте свій духовний стан?

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Деся посередині	Згоден	Повністю згоден	

15. Я бачу, який внесок робить моя щоденна робота в розповсюдження Євангелія Христа та Його Царства.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Деся посередині	Згоден	Повністю згоден	

16. Наскільки робота в «Надії України» зміцнила Ваші відносини з Богом?

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Деся посередині	Згоден	Повністю згоден	

17. Чи є у Вашому житті людина, яка допомагає Вам зростати та розвиватись у Ваших відносинах з Богом?

Так	Ні	Відмовляюсь відповідати
-----	----	----------------------------

18. Чи є у Вашому житті людина, якій Ви допомагаєте зростати та розвиватись у її відносинах з Богом?

Так	Ні	Відмовляюсь відповідати
-----	----	----------------------------

19. Назвіть, як саме «Надія України» **зараз** зміцнює Ваші відносини з Богом?

---



---



---

20. Назвіть, як саме «Надія України» **могла б** зміцнює Ваші відносини з Богом?

---



---



---

### Матеріальна складова

Питання цього розділу стосуватимуться фінансів. Ваші відповіді не будуть прив'язані до якихось конкретних рішень щодо зарплатні; зібрана інформація буде використана в узагальненому вигляді, щоб визначити матеріальний вплив «Надії України».

21. За останній рік, як би Ви оцінили свій фінансовий стан?

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Деся посередині	Згоден	Повністю згоден	

Будь ласка, оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь з наступними твердженнями за шкалою від 1 до 5, де 5 – повністю згоден, а 1 – повністю не згоден..

22. Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України» і не враховувати інші джерела доходу, я можу забезпечити свої щоденні потреби.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю не згоден	Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

23. Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України», і не враховувати інші джерела доходу, я можу відкладати гроші/робити заощадження на майбутнє.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю не згоден	Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

24. Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України» і не враховувати інші джерела доходу, я можу фінансово допомагати іншим та/або жертвувати на благодійність.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю не згоден	Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

25. Назвіть, як саме «Надія України» **зараз** підтримує Ваш матеріальний добробут?

26. Назвіть, як саме «Надія України» могла б підтримати Ваш матеріальний добробут?

### Соціальна складова

27. Як у вас були справи у соціальному плані за останній рік (подумайте про свої стосунки з колегами та оточенням)?

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

28. Робота в «Надії України» дозволяє мені відчувати себе частиною родини.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

29. Я відчуваю свою приналежність до «Надії України», відчуваю себе її частинкою.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю згоден	не Не згоден	Десь посередині	Згоден	Повністю згоден	

30. Подумайте про своїх близьких (родичів та друзів). Чи рекомендували б ВОНИ своєму другу чи родичу працювати в «Надії України»?

Точно ні	Мабуть, ні	Не вирішив	Мабуть, так	Точно так	Відмовляюсь відповідати
----------	------------	------------	-------------	-----------	-------------------------

31. Назвіть, як саме «Надія України» **зараз** заохочує Ваш соціальний добробут?

---



---



---

32. Назвіть, як саме «Надія України» могла б заохочувати Ваш соціальний добробут?

---



---



---

### Особистісна складова

33. Як у Вас були справи в особистісному плані за останній рік (подумайте про сприйняття себе та свою особистість)?

1 – Важко	2-Не дуже добре	3 – Нормально	4- Добре	5 – Чудово	Відмовляюсь відповідати
-----------	-----------------	---------------	----------	------------	-------------------------

34. Завдяки своїй роботі в «Надії України», у мене є доступ до ресурсів, які дозволяють покращити психічне та емоційне здоров'я.

1	2	3	4	5	Відмовляюсь відповідати
Повністю не згоден	Не згоден	Деяк посередині	Згоден	Повністю згоден	

35. Наскільки Ви можете **використовувати** свої дари та навички, працюючи в «Надії України»?

Зовсім не можу	Використовую в деякій мірі	Використовую у великій мірі	Відмовляюсь відповідати
----------------	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------

36. В якій мірі Ваша робота в «Надії України» відповідає Вашому професійному покликанню від Бога?

Зовсім не відповідає	Відповідає в деякій мірі	Відповідає у великій мірі	Відмовляюсь відповідати
----------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------

37. Як би Ви описали своє типове робоче навантаження протягом останнього року?

Дуже низьке – я недостатньо навантажений й (після виконання своїх завдань у мене	Низьке (після виконання завдань у мене зазвичай ще є до 10 вільних	Помірне (Зазвичай мені вдається виконати свої завдання)	Високе (Для того, щоб виконати свої завдання, я зазвичай працюю до 10 додаткових годин на	Дуже високе (Для того, щоб виконати свої завдання, я зазвичай працюю 10 чи більше додаткових	Відмовляюся відповідати
--	--	---	---	---	----------------------------

зазвичай ще є більше 10 вільних годин на тиждень протягом робочого дня)	годин на тиждень протяго м робочог о дня)	протяго м робочог о дня)	тиждень понаднормо во)	годин на тиждень понаднормо во)	
--	--	-----------------------------------	------------------------------	--	--

38. Чи відчували Ви вигоряння під час своєї роботи в «Надії України»?  
Вигоряння – це емоційне, фізичне та/або ментальне виснаження,  
спричинене надмірним або тривалим стресом на роботі.

Так	Ні	Відмовляюсь відповідати
-----	----	----------------------------

39. Якщо так, чи відчуваєте Ви вигоряння зараз?

Так	Ні	Відмовляюсь відповідати
-----	----	----------------------------

40. Назвіть, як саме «Надія України» **зараз** заохочує Ваш особистісний  
добробут?

---



---



---

41. Назвіть, як саме «Надія України» **могла б** заохотити Ваш особистісний  
добробут?

### Загальний вплив

42. Чи порекомендували б Ви роботу в «Надії України» своєму другу чи колезі?

1 = Точно ні	2 = Мабуть, ні	3 = Не вирішив / не впевнений	4 = Мабуть, так	5 = Точно так	Відмовляюсь відповідати
--------------	----------------------	--	-----------------------	---------------------	----------------------------

### Демографічні дані

Демографічна інформація дуже цінна для розуміння тенденцій – наприклад, чи бачимо ми зв'язок між залученістю та кількістю років роботи в компанії? Під час аналізу буде братися по одному демографічному фактору за раз. Ця інформація не буде використовуватись для ідентифікації працівників.

43. Як давно Ви працюєте в «Надії України»?

- a. Менше 1 року
- b. Більше 1 року, але менше 2 років
- c. Більше 2 років, але менше 4 років
- d. Більше 4 років, але менше 6 років
- e. Більше 6 років, але менше 10 років
- f. 10 років та більше
- g. Відмовляюсь відповідати

44. Ваша статть?

- a. Чоловік
- b. Жінка
- c. Відмовляюся відповідати

45. Ви працюєте в «Надії України» на повну ставку, чи на половину ставки?

- a. На половину ставки
- b. На повну ставку
- c. Відмовляюся відповідати

46. *За бажанням:* Будь ласка, напишіть будь-які власні коментарі чи питання.

---

---

---

Менеджери з персоналу, голови відділів та керівництво можуть організувати корисний діалог за результатами опитування з тими працівниками, які вказували свої імена. Можливість зворотнього зв'язку дозволяє розпочати змістовний діалог, з'ясувати конкретніші деталі, уточнення, пояснення, ніж це дозволяє анкета опитування. Тому, хоча це **не вимагається**, ми запрошуємо Вас вказати своє ім'я в цьому опитуванні, якщо Вам це зручно, і керівники зможуть, за бажанням, зв'язатися з Вами для подальшого спілкування. **Вказувати чи не вказувати своє ім'я – це повністю Ваш вибір, і ми цінуємо Ваші відповіді, в якій би формі вони не надійшли!**

---

Прізвище та ім'я

Опитування проводилось анонімно серед усіх працівників Компанії, щоб збільшити надійність та ймовірність надання правдивих відповідей. Результати даного опитування дали дуже важливу інформацію і є дуже обширними. Враховуючи мету нашої дипломної роботи, приведемо дані щодо індексу залученості персоналу, результатів опитування в матеріальній та соціальній сфері, бо саме на них будуть побудовані рекомендації, а також попереднього плану дій, як відповідь на результати опитування.’

Отже почнемо з індексу залученості – він склав 4,41 бали з 5 можливих, що є дуже високим показником.

Приведемо результати опитування в матеріальній сфері (Рис. 2.8)

<b>Material Impact:</b>								
Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України» і не враховувати інші джерела доходу, я можу забезпечити свої щоденні потреби. (Примітка: якщо Ви працюєте не на повну ставку, будь ласка, вирахуйте, скільки Ви б отримували за повну ставку і керуйтеся цією сумою під час відповіді на дане питання) // Based only on my salary from HOPE Ukraine, I can meet my daily needs. (Note: If you are part time, please consider what your full time salary would be to answer this question)	Number of Responses	1 - Повністю не згоден // Strongly disagree	2 - Не згоден // Disagree	3 - Десь посередині // Neither agree nor disagree	4 - Згоден // Agree	5 - Повністю згоден // Strongly agree	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer	
Адмін персонал // Admin staff	20	0%	10%	25%	35%	20%	10%	
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	13%	38%	13%	25%	13%	0%	
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	0%	67%	33%	0%	0%	
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>26%</b>	<b>32%</b>	<b>16%</b>	<b>6%</b>	

Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України», і не враховувати інші джерела доходу, я можу відкласти гроші/робити заощадження на майбутнє. (Примітка: якщо Ви працюєте не на повну ставку, будь ласка, вирахуйте, скільки Ви б отримували за повну ставку і керуйтеся цією сумою під час відповіді на дане питання) // Based only on my salary from HOPE Ukraine, I can save money / set aside financial resources for the future. (Note: If you are part time, please consider what your full time salary would be to answer this question)	Number of Responses	1 - Повністю не згоден // Strongly disagree	2 - Не згоден // Disagree	3 - Десь посередині // Neither agree nor disagree	4 - Згоден // Agree	5 - Повністю згоден // Strongly agree	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer	
Адмін персонал // Admin staff	20	5%	25%	30%	30%	5%	5%	
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	25%	25%	25%	25%	0%	0%	
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	33%	33%	0%	0%	33%	
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>10%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	

Якщо брати лише мою зарплатню в «Надії України» і не враховувати інші джерела доходу, я можу фінансово допомагати іншим та/або жертвувати на благодійність. (Примітка: якщо Ви працюєте не на повну ставку, будь ласка, вирахуйте, скільки Ви б отримували за повну ставку і керуйтеся цією сумою під час відповіді на дане питання). // Based only on my salary from HOPE Ukraine, I can give financially. (Note: If you are part time, please consider what your full time salary would be to answer this question).	Number of Responses	1 - Повністю не згоден // Strongly disagree	2 - Не згоден // Disagree	3 - Десь посередині // Neither agree nor disagree	4 - Згоден // Agree	5 - Повністю згоден // Strongly agree	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer	
Адмін персонал // Admin staff	20	5%	15%	30%	25%	20%	5%	
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	25%	0%	25%	50%	0%	0%	
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	0%	0%	33%	0%	67%	
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>26%</b>	<b>32%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	

**Рис. 2.8. Результати опитування працівників Компанії в матеріальній сфері**

Як ми бачимо, працівників було розділено на дві групи – адміністративний персонал та менеджери з надання кредитів, щоб бачити точну картину щодо задоволеністю компенсацією роботи. Результати показали, що близько 50% менеджерів з надання кредитів незадоволені компенсацією оплати праці та існуючою системою мотивації. Це дуже суттєвий показник, який впливає на досягнення Компанією своїх стратегічних цілей. Що ще дуже цікаво, що незважаючи на недостатній рівень компенсації, менеджери з надання кредитів продовжують жертвувати та здійснювати донати на підтримку ЗСУ.

Разом з тим ми бачимо, що адміністративний персонал переважно задоволений компенсацією своїх зусиль. Таким чином наша мета – сфокусуватись на проблемі компенсації саме для відділу продажів та менеджерів з надання кредитів.

Приведемо результати опитуванні в соціальній сфері (Рис. 2.9)

Social Impact:							
<b>Робота в «Надії України» дозволяє мені відчувати себе частиною родини. // Working at HOPE Ukraine, I feel like I am part of a family.</b>	Number of Responses	1 - Повністю не згоден // Strongly disagree	2 - Не згоден // Disagree	3 - Десь посередині // Neither agree nor disagree	4 - Згоден // Agree	5 - Повністю згоден // Strongly agree	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer
Адмін персонал // Admin staff	20	0%	0%	5%	35%	55%	5%
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	0%	0%	13%	50%	38%	0%
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	0%	0%	67%	33%	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>42%</b>	<b>48%</b>	<b>3%</b>
<b>Я відчую свою приналежність до «Надії України», відчую себе її частиною. // I feel like I belong at HOPE Ukraine.</b>	Number of Responses	1 - Повністю не згоден // Strongly disagree	2 - Не згоден // Disagree	3 - Десь посередині // Neither agree nor disagree	4 - Згоден // Agree	5 - Повністю згоден // Strongly agree	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer
Адмін персонал // Admin staff	20	0%	0%	0%	40%	55%	5%
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	0%	0%	13%	50%	38%	0%
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	0%	0%	67%	33%	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>45%</b>	<b>48%</b>	<b>3%</b>
<b>Подумайте про своїх близьких (родичів та друзів). Чи рекомендували б вони своєму другу чи родичу працювати в «Надії України»? // Consider those closest to you (family or friends). Would THEY recommend a friend or family member to work at HOPE Ukraine?</b>	Number of Responses	1- Точно ні // Definitely not	2- Мабуть, ні // Probably not	3- Не вирішив / не впевнений // Undecided / unsure	4- Мабуть, так // Probably	5- Точно так // Definitely	Відмовляюсь відповідати // Declined to answer
Адмін персонал // Admin staff	20	0%	0%	10%	35%	50%	5%
Менеджер з кредитування/Офіс Адміністратор // Loan Officer/Office Admin	8	0%	0%	13%	63%	25%	0%
Відмовляюсь відповідати // Declined to Answer	3	0%	0%	0%	67%	0%	33%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>45%</b>	<b>39%</b>	<b>6%</b>

Рис. 2.8. Результати опитування працівників Компанії в соціальній сфері

Як ми бачимо результати в соціальній сфері майже досконалі і мета керівництва Компанії підтримувати задоволеність працівників в даній сфері на такому ж високому рівні.

На підставі даного опитування було розроблено план дій/рекомендацій, які ми розглянемо в розділі 3.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ “Фінансова Компанія “Надія України” має довгу історію становлення та розвитку і була самою першою програмою міжнародної компанії HOPE International, яка на сьогодні працює в 21 країні світу . Бути частиною великої компанії це привілей, бо “Надія України” має можливість використовувати різноманітні технології організації та проведення маркетингових досліджень, як зовнішніх так і внутрішніх. Постійна підтримка відділу HR HOPE International надає значні переваги в цьому процесі.

Компанія проводить SWOT та PEST аналіз на постійній основі, що допомагає орієнтуватись в сучасному середовищі та реагувати на можливі загрози. Так серед сильних сторін Компанії можна виділити:

- Модель учнівства, заснована на побудові відносин з працівниками та клієнтами;
- Високий коефіцієнт утримання персоналу;
- Міцні відносини з клієнтами, відносини в колективі;
- Відповідність внутрішнім процедурам;
- Відповідність місцевому законодавству;
- Прозорість кредитування;
- Ненасильницькі методи боротьби з прострочками тощо;

Разом з тим зовнішні загрози призводять до послаблення ринку праці в Україні, що гальмує процес зростання Компанії. Маючи значні фінансові ресурси, Компанія не може розширюватись через брак кадрів. Звісно, що цей брак є об’єктивним не тільки для досліджуємої Компанії, а для будь якого бізнесу в наші дні. Разом з тим така ситуація дає розуміння, наскільки важливим є утримання працівників, їхній професійний розвиток та задоволеність.

Завдяки даній дипломній роботі було розроблено інструмент

вимірювання задоволеності працівників Компанії, який було успішно застосовно. Так 28 працівників пройшло анонімне опитування, яке розкрило, як сильні сторони Компанії, так і слабкі, які необхідно опрацювати та терміново виправити.

Так, одним з основних завдань є розробка, тестування та впровадження нової системи мотивації для менеджерів з надання кредитів. Дана робота була проведена в рамках даної дипломної роботи, що буде детально описано та проаналізовано в третьому розділі.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЗБІЛЬШЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ “НАДІЯ УКРАЇНИ” ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ**

#### **3.1 Рекомендації щодо удосконалення заходів збільшення задоволеності персоналу.**

Отже, провівши оцінку задоволеності персоналу і проаналізувавши існуючі теорії мотивації, лояльності та стратегічного планування із застосуванням моделі Копила, було розроблено комплекс рекомендацій/план дій (Таблиця 3.1), які допоможуть Компанії досягти свої стратегічні цілі в 2024 році, що були перелічені в розділі 2.1.

**Таблиця 3.1**

#### **План дій**

##### **ПЛАН ДІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЇХ МАТЕРІАЛЬНОГО, МЕНТАЛЬНОГО ТА ДУХОВНОГО СТАНУ НА 2024 Р.**

#### **1. ЗАЛУЧЕНОСТЬ ПРАЦІВНИКІВ.**

*Ціль: Кожний працівник та його керівник знають та застосовують в роботі його сильні сторони.*

- 1.1. Обрати і провести тестування на визначення сильних сторін співробітників, а також самооцінку своїх сильних сторін (Оліферовський М., Грінкевич І. – 2 квартал 2024 р.)
- 1.2. Скласти таблиці сильних сторін працівників від супервайзерів. Порівняти з результатами тестування та самооцінки (Грінкевич І., 2 квартал 2024 р.)
- 1.3. На підставі отриманих результатів скласти мапу зростання працівника, зазначивши як саме вони можуть застосовувати свої сильні сторони (Грінкевич І., супервайзери – 2 квартал 2024р.)

*Ціль: Кожний працівник регулярно обговорює свій прогрес з безпосереднім керівником не рідше 1 разу на квартал.*

- 1.1. Структурувати наявні дзвінки офісних працівників зі своїми супервайзерами та керівництвом (регіональні менеджери, керівництво, 1 квартал 2024 р.)
- 1.2. Запровадити додаткові дзвінки 1на1 для обговорення прогресу і питань для всіх працівників (Грінкевич І, супервайзери всіх рівнів – 2 квартал 2024 р.)

## **2. МАТЕРІАЛЬНА СФЕРА**

*Ціль: кожний працівник відчуває справедливість у компенсації своїх зусиль та задоволений заробітною платою*

- 2.1. Розробити нову систему мотивації для менеджерів з надання кредитів (Копил А., – 4 квартал 2023 р.)
- 2.2. Провести дизайн-рітріт і розробити реферальну систему для залучення нових працівників (Копил А., – 4 квартал 2023 р.)

## **3. ДУХОВНА СФЕРА**

*Ціль: у кожного працівника є можливість відновити своє ментальне здоров'я та покращити духовний стан*

- 3.1. Запросити Скотта і Джозі на конференцію працівників для проведення тренінгу зі стійкості (Копил А., команда ДІ – 4 квартал 2024 р.)
- 3.2. Рітріт з ментального здоров'я для працівників, чий духовний стан погіршився (запропонувати працівникам обрати формат такого рітріту з наявних опцій) (команда ДІ, 3 квартал 2024 р.)
- 3.3. Окремі зустрічі для переселених працівників, спілкування та заходи для полегшення їхньої адаптації та інтеграції в нову спільноту. (команда ДІ, починаючи з 2 кварталу 2024 р.)

Для потреб нашої дипломної роботи ми детально розглянемо тільки матеріальну сферу, т.я. вона є ключовою для досягнення стратегічних цілей Компанії. В даному підрозділі ми сфокусуємось на рекомендації провести дизайн-рітріт і розробити реферальну систему для залучення працівників.

Почнемо з підходу дизайн рітріту або методу Design Thinking. Дизайн-мислення – це людино-орієнтований підхід, який використовується для розробки інноваційних рішень. Він дозволяє інтегрувати людські потреби, технологічні можливості та успішність бізнесу. Спринт – це метод застосування дизайн-мислення, задля зменшення ризику провалу продукту, який обмежений п'ятиденним терміном та проходить п'ять фаз: understand (розуміння проблеми та потреби), diverge (пошук можливих ідей), converge (зосередження на кількох ідеях), prototype (створення прототипу), test (тестування ідей). Цей метод був розроблений та застосовується в Google Ventures. Цей метод доречно використовувати під час аналізу маркетингових досліджень та прийняття рішень на їх основі.

Основні принципи, які застосовуються при використанні даного методу маркетингового дослідження:

- Шукати вирішення проблеми в форматі HMW. HMW (How Might We) – це методологія, що була розроблена ще в 70-х роках компанією Procter & Gamble, а тепер активно використовується такими гігантами, як Google, Facebook та IDEO. Її суть полягає в зміні підходу до формування проблеми та запитань. How might we – в перекладі з англійської означає «як ми могли б». Сила цієї фрази полягає в простій семантиці: «як» – вказує на те, що вирішення існує; «могли б» – дає зрозуміти, що знайти рішення нам під силу; «ми» – довершує формулювання, наголошуючи, що саме команда, як одне ціле, зможе знайти вирішення.
- Користуватися стікерами. Стікери - це один з важливих інструментів в дизайн-мисленні, який використовується, щоб занотовувати та відбирати ідеї та проблеми, що народилися під час брейнстормінгів, а також, що використовуються для аналізу результатів маркетингових досліджень тощо.
- Голосувати Dot Stickers. Кожний член команди, хто примає участь в організації та проведення маркетингового дослідження має рівні права.
- What If & Maybe. What if («Що якби»/ «А що як») – правильний спосіб

коментувати чи доповнювати чийось ідею/пропозицію. Якщо хтось не згідні з чийось твердженням, не варто поспішати його критикувати чи заперечувати. За допомогою цієї простої фрази можна вказати людині на альтернативу, яка не обов'язково заперечує первинну ідею, а, радше, доповнює її або ґрунтується на ній. Maybe («Можливо») – дозволяє команді не відкидувати потенційні ідеї чи пропозиції. Замість того, щоб говорити «ні», ставлячи крапку, говорять «можливо». Можливо, хтось не до кінця зрозумів ідею. Можливо, зрозуміли її неправильно. Можливо, ідея хороша, але потребує певних поправок. Все це перекреслюється, користуючись категоричними словами на кшталт «ні». Щоб впустити більше можливостей у своє життя – варто частіше говорити «можливо».

- Немає завеликих проблем. Велика ціль не завжди означає недосяжна. І практично до будь-якої проблеми/цілі можна використати підхід дизайн-мислення. Є дві значні переваги застосування дизайн-мислення для розв'язання проблем будь-якого масштабу: По-перше, цей підхід дозволяє зосередити фокус на найважливішому. По-друге, ми можемо отримати відповіді на важливі запитання, а також здобути чималу кількість інформації, використовуючи мінімум ресурсів, завдяки прототипуванню.
- Важливі ролі. В будь-якій команді є лідер. Не важливо, обраний він шляхом голосування, мовчазної згоди чи в інший спосіб, але він є і часто його наявність є життєвонеобхідною для команди. Лідер приймає рішення та допомагає команді фокусуватися і триматися цілі. Однак є ще одна важлива роль, на яку варто було б назначити окремого члена команди, а саме – критик. Англійською дана позиція звучить як «trouble maker» (той, хто створює проблеми). Ціль даної особи лише одна – знайти конструктивні шляхи критикувати ваші ідеї та рішення. Він/вона повинен зосередитися на пошуку максимальної кількості наявних чи потенційних недоліків і презентувати список команді. Варто зауважити,

що така людина повинна бути максимально об'єктивною, вміти мислити за рамками (outside the box) та володіти чітким розумінням продукту чи ідеї. Пошук недоліків та проблем – це ключ до досягнення успіху.

- Правило get out / get in. Ми створюємо рішення та продукти для людей. У першу чергу для того, щоб розв'язати якусь їхню проблему чи полегшити їм життя. Проте при цьому ми часто забуваємо перевіряти, чи дійсно наше рішення буде корисним та затребуваним. Для того, щоб отримати відповідь на ці запитання, існує підхід – get out / get in. Це скорочений варіант фраз – «Get out of office» та «Get into somebodies shoes» («вийдіть з офісу» та «приміряйте на себе чиясь взуття»). Це рекомендації для тих, хто прагне зрозуміти, чи правильну проблему ви намагаєтесь вирішити і чи ваше рішення комусь потрібне. Щоб дізнатись вийдіть з офісу – говоріть з потенційними клієнтами, запитуйте та занотуйте їхні думки та пропозиції. Проявіть емпатію, поставивши себе на їхнє місце. Подумайте, щоб ви відчували, чого б хотіли, а чого б прагнули уникнути. Немає нічого гіршого в бізнесі, ніж створити продукт, який нікому не потрібен [41].

Дана пропозиція вже була втілена в життя та має результатом розроблену пропозицію щодо реферальної програми для працівників, яка має зміст, що викладено в картці політики (Рис. 3.1).

Дана програма покликана мотивувати працівників Компанії шукати та приводити в Компанію кандидатів на відкриті вакансії. Дана політика має кілька дуже важливих переваг для всіх працівників, які приймають в ній участь:

- Можливість отримати грошову винагороду за реферала.
- Можливість самостійно формувати свою команду, тобто шукати і приводити команду таких людей, з якими працівнику буде комфортно та приємно працювати в одній Компанії.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «НАДІЯ УКРАЇНИ»

**РЕФЕРАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ ФК «НАДІЯ УКРАЇНИ»**

Реферальна програма для працівників має на меті підвищити залучення співробітників компанії в процес підбору персоналу і мотивувати їх рекомендувати кандидатів, які відповідають цінностям Надії та мають відповідні кваліфікації.

Реферальний бонус – це наш спосіб висловити вдячність працівнику за рекомендацію якісного кандидата, який проходить всі етапи співбесід та приймається на роботу в компанію.

**Опис реферальної програми**

Кожен працівник «Надії України» заохочується рекомендувати кандидатів на вакантні посади, відкриті в компанії.

Будь-який рекомендований кандидат проходить всі етапи відбору та співбесід, передбачених для даної вакансії.

Якщо рекомендований кандидат успішно проходить всі етапи відбору і приймається в компанію на випробувальний термін, працівник, який його рекомендував, отримує реферальний бонус.

Для того, щоб працівник мав право на отримання реферального бонусу, рекомендований кандидат має вказати його прізвище та ім'я під час проходження співбесід.

З метою запобігання конфлікту інтересів, працівники, які беруть участь у відборі кандидатів на вакантну посаду, не можуть скористатися реферальною програмою.

**Сума реферального бонусу**

Реферальний бонус надається у вигляді грошової виплати. Сума реферального бонусу складає 3000 грн. і виплачується у випадку проходження рекомендованим кандидатом всіх етапів співбесід і прийомі в компанію на випробувальний термін.

Виплата реферального бонусу здійснюється разом з найближчою виплатою заробітної плати.

**Рис. 3.1 Картка політики «Реферальна програма для працівників Компанії»**

Дана рекомендація була дуже позитивно сприйнята представниками Загальних Зборів Компанії, а також командою менеджменту і тому була імплементована ще в процесі написання дипломної роботи, що вже можна вважати певним успіхом даної роботи.

Компанія планує і далі застосовувати метод дизайн-рітриту для прийняття важливих рішень, розробки політик та інструкцій, а також розробки інноваційних продуктів.

### **3.2 Рекомендації щодо впровадження нової системи мотивації для менеджерів з надання кредитів.**

Головною метою для Компанії в 2024 році є зростання та збільшення якісного кредитного портфелю до \$5М. Ключовим відділом в даному завданні є відділ продажів, який складається з керівника відділу продажів та менеджерів з надання кредитів. Оцінка задоволеності персоналу показала, що менеджери з надання кредитів є незадоволеними компенсацією за свою роботу і вважають несправедливою систему компенсації та мотивації. Враховуючи «модель Копила», та той факт, що «Компанія» має «Стратегію», має Ресурси, останнім компонентом, якого нам не вистачає це є «Задоволений та мотивований персонал».

Таким чином було запропоновано та розроблено нову систему компенсації, яка знайшла своє вираження в Політиці про компенсацію працівників відділу продажу Компанії, яка покликана збільшити задоволеність працівників в Компенсації та зробити цей процес максимально прозорим.

Рекомендаційна політика викладена в Таблиці 3.2

**Таблиця 3.1**

#### **Політика про компенсацію для працівників відділу продажу Компанії**

Ця політика структурована за:

- Главами (римські цифри – 3 глави)
- Пунктами (наскрізна нумерація для зручності використання та посилання)
- Підпунктами (наскрізна нумерація для зручності використання та посилання)

### **I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

#### **1. Загальні положення**

1.1. ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» (далі – Компанія) сприяє здійсненню мрій родин та розвитку дитячих клубів «Майбутнє», дотримуючись високоморальних, етичних та християнських принципів.

1.2. Для втілення **Місії Компанії** та досягнення цілей, визначених стратегічним планом на 2023 рік, була розроблена ця політика, яка, зокрема, переслідує наступні цілі:

- встановлення загальних правил та принципів компенсації працівників відділу продажів (далі – працівників Компанії);
- зростання розміру та якості кредитного портфелю, зокрема в категорії «МСБ» та «Поліпшення житлових умов» В рамках цієї політики під категорією «МСБ» маються на увазі кредити типу «Бізнес» та «Агро» в сумі 250 000 грн. та вище, а під категорією «Поліпшення житлових умов» - кредити такого типу в будь-якій сумі;
- підвищення ефективності роботи працівників Компанії (збільшення кількості клієнтів);
- зростання доходу працівників Компанії та встановлення пропорційної залежності загального доходу від результатів роботи;
- зрозумілість та прозорість Політики для кожного працівника Компанії. Можливість порахувати компенсацію за поточний період та змоделювати майбутню компенсацію;
- спрощення бюджетного процесу;
- чітке дотримання виконання процедур щодо моніторингу кредитів та роботи з простроченою заборгованістю.

1.3. Виконання обов'язків, обумовлених посадовою інструкцією, яке не призвело до результатів, за які нараховується компенсація, оплачується в межах посадового окладу працівників.

1.4. Компенсація нараховується щомісяця за попередній місяць та виплачується разом із першою частиною заробітної плати за поточний місяць.

1.5. Максимальна сума компенсації не обмежується.

1.6. Для цілей нарахування компенсації застосовуються дані обліково-реєстраційної системи на останній календарний день попереднього місяця (місяця, за який здійснюється нарахування компенсації).

1.7. Політика переглядається в 2 та 4 кварталах кожного року та затверджується керівництвом Компанії.

1.8. Дана політика посилається та доповнюється іншими політиками та посібниками Компанії, зокрема, але не виключно:

- Операційний посібник;
- Фінансова інструкція;
- Положення «Про систему статусів кредитів. Процедури зміни статусів кредитів та роботи з діями. Виконання процедур та звітування за виконання процедур, передбачених операційним посібником та чек-листами».

## **II. КОМПЕНСАЦІЯ МЕНЕДЖЕРІВ З НАДАННЯ КРЕДИТІВ**

### **2. Складові елементи щомісячної компенсації для менеджерів з надання кредитів**

2.1. Для цілей нарахування щомісячної компенсації для менеджерів з надання кредитів використовуються наступні складові елементи:

- сума кредитного портфелю не в ризику (кредити, що на останній календарний день попереднього місяця не мали жодного дня прострочення) та кількість активних клієнтів, які підпадають під визначення PAR<31;
- сума виданих кредитів в категорії МСБ та в категорії «Поліпшення житлових умов»;

- показники виконання процедур в категоріях «моніторинг» та «робота з простроченою заборгованістю».

2.2. **Щомісячна компенсація менеджера з надання кредитів розраховується як сума всіх елементів, зазначених в пункті 2.1.**

$$\text{Компенсація} = \text{Елемент 1} + \text{Елемент 2} + \text{Елемент 3}$$

2.3. Дані за кожним складовим елементом визначаються обліково-реєстраційною системою станом на останній календарний день місяця, за який нараховується компенсація, а також Відомістю виконання процедур (після повного впровадження Системи статусів також визначатиметься обліково-реєстраційною системою).

### 3. Елемент 1. Сума кредитного портфеля не в ризику.

3.1. Під «сумою кредитного портфеля не в ризику» (далі PAR<1) розуміється чистий кредитний портфель, тобто портфель, що складається з сукупності кредитів із простроченнями на останній календарний день місяця, за який нараховується компенсація, 0 днів, за виключенням реструктуризованого портфеля.

3.2. Якщо за кредитом були прострочення протягом місяця, але, станом на останній календарний день місяця прострочення складають 0 днів, такий кредит зараховується до PAR<31.

3.3. **За умови виконання щомісячного плану від 26% та більше**, менеджер з надання кредитів отримує компенсацію:

- у розмірі **0,1%** від PAR<1 станом на останній календарний день місяця, за який нараховується компенсація, якщо кількість активних клієнтів, що потрапляють під визначення PAR<31 складає менше 70.
- у розмірі **0,175%** від PAR<1 станом на останній робочий день місяця, за який нараховується компенсація, якщо кількість активних клієнтів, що потрапляють під визначення PAR<31 складає 70 і більше.

### 4. Елемент 2 . Сума виданих кредитів в категорії МСБ та «Поліпшення житлових умов»

4.1. Менеджер з надання кредитів отримує компенсацію у розмірі **1,5 %** від суми всіх кредитів першого циклу в категорії МСБ та категорії «Поліпшення житлових умов», виданих протягом місяця, за який нараховується компенсація. Під кредитами першого циклу розуміються кредити, видані особам, що раніше не були клієнтами Компанії.

4.2. Менеджер з надання кредитів отримує компенсацію у розмірі **0,75 %** від суми всіх кредитів другого та наступних циклів у категорії МСБ та категорії «Поліпшення житлових умов», виданих протягом місяця, за який нараховується компенсація. Під кредитами другого та наступного циклів розуміються кредити, видані особам, що раніше були клієнтами Компанії.

4.3. В будь – якому випадку максимальна сума компенсації за видачу одного кредиту в категорії МСБ та категорії «Поліпшення житлових умов» обмежується наступними сумами:

- 20 тис. грн. за видачу одного кредиту за умови виконання місячного плану з продажів.
- 10 тис. грн. за видачу одного кредиту за умови невиконання місячного плану з продажів.

4.4. У випадку дострокової сплати кредиту з метою збільшення балансу (отримання кредиту з більшою сумою), менеджер з надання кредитів отримує компенсацію у розмірі **0,75 %** від суми різниці нового балансу кредиту та достроково сплаченого балансу кредиту.

**5. Елемент 3. Показники виконання процедур в категоріях «моніторинг» та «робота з простроченою заборгованістю».**

5.1. Менеджер з надання кредитів отримує компенсацію у розмірі **500 грн.**, якщо показник виконання процедур у категорії «Моніторинг» за місяць, за який нараховується компенсація, складає 95% і вище.

5.2. Менеджер з надання кредитів отримує компенсацію у розмірі **500 грн.**, якщо показник виконання процедур у категорії «Робота з простроченою заборгованістю» за місяць, за який нараховується компенсація, складає 95% і вище.

### **III. КОМПЕНСАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОГО ДИРЕКТОРА ДЕПАРТАМЕНТУ З ПРОДАЖІВ**

**6. Елемент 1. Загальні продажі.**

6.1. Комерційний директор департаменту з продажів отримує компенсацію за виконання/перевиконання місячного плану продажів в наступних розмірах:

- 100 % -109.99% виконання плану– 50% від посадового окладу.
- 110 % - 149.99% виконання плану – 75% від посадового окладу.
- 150% і вище – 100% від посадового окладу.

Як ми бачимо ця політика є дуже детальною, що зробить її зрозумілою як теперішнім працівникам, так і працівникам, які приєднаються до Компанії в майбутньому.

Під час написання даної політики, мотивуючись теорією постановки цілей Лока, яку ми розглядали в першому розділі нашої дипломної роботи, у автора виникла ідея ще більше поліпшити політику компенсації і перетворити її на інструмент планування та самомотивації. Таким чином, було розроблено калькулятор заробітної плати, який менеджер з надання кредитів та керівник відділу продажу може використовувати щодня для того, щоб побачити свою поточну заробітну плату, а також спланувати свою бажану заробітну плату і комплекс дій, необхідних для досягнення даної мети. Даний інструмент автор назва «Калькулятор-мотиватор», бо він дійсно таким і є – достатньо просто підставити цифри і він сам рахує компенсації.

Вигляд «Калькулятора-мотиватора» зображено на Рис.3.2.


		
КАЛЬКУЛЯТОР ЗАРПЛАТИ МЕНЕДЖЕРА З НАДАННЯ КРЕДИТІВ ШУЛЬГИ АНДРІЯ		
Проекти в роботі <i>Комарнік</i>	Сума 1 500 000	перенесений з жовтня
<b>Мій план на місяць:</b>	<b>2 000 000</b>	
<b>Усього видано за місяць:</b>	<b>1 600 000</b>	
X	Показники	Зарплата, грн.
<b>НЕЗМІННА ЧАСТИНА</b>		<b>15 000</b>
<b>ЗМІННА ЧАСТИНА, УСЬОГО</b>		<b>18 017</b>
<b>За розмір портфеля та кількість клієнтів</b>		
Портфель - 0 днів прострочення	8 017 453	8 017
К-ть клієнтів <31 днів прострочення	12	
<b>За продажі та виконання плану</b>		
- МСБ 1 цикл, грн.	1 600 000	10 000
Комарнік	1 600 000	10 000
Кредит 2		
Кредит 3		
Кредит 4		
Кредит 5		
- МСБ 2+ цикл, грн.	0	0
Кредит 1		
Кредит 2		
Кредит 3		
Кредит 4		
Кредит 5		
- Видано інших кредитів, грн.		
<b>За виконання процедур</b>		
Дотримання процедур (моніторинг)		0
Дотримання процедур (прострочення)		0
<b>УСЬОГО ДО СПЛАТИ:</b>		<b>33 017</b>

Рис. 3.2. Зовнішній вигляд розробки автора дипломної роботи «Калькулятора-мотиватора»

Запропонована рекомендація разом з рішенням та калькулятором допоможе Компанії підвищити зацікавленість персоналу (наступна оцінка

буде проведена в 1 кварталі 2024 року), а також досягти своїх стратегічних цілей у 2024 році.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Не зважаючи на непогані результати задоволеності персоналу в Соціальной, Духовній та Особистісній сферах, ми бачимо серйозні проблеми в Матеріальній сфері. Завдяки темі цієї дипломної роботи було проведено (і буде проведено в 2024 році) комплекс заходів, покликаний на поліпшення матеріальної складової задоволеності персоналу.

В даній дипломній роботі ми не тільки надаємо абстрактні рекомендації щодо поліпшення діяльності і збільшення лояльності персоналу Компанії, а і надаємо реальні інструменти для цього.

Так було запропоновано та проведено дизайн рітріт із залученням керівництва, менеджерів середньої ланки, працівників регіональних офісів, а також представників учасників Компанії. Основною метою було знайти рішення щодо пошуку нових працівників та залучення існуючих працівників до цього процесу. Після двох днів дизайн-рітріту було розроблено реферальну програму, яка мусить мотивувати працівників активніше долучатись до процесу рекрутингу.

Ключовим результатом даної дипломної роботи є розробка системи мотивації та компенсації для відділу продажу, який є ключовим в досягненні Компанією своїх цілей в 2024 році. Основною метою було розробка прозорої, справедливої моделі, яка б була максимально зрозумілою працівникам Компанії. Розуміючи, що система компенсації та мотивації має також слугувати інструментом цілепокладання, як зазначав в своїй теорії Лок, було розроблено калькулятор, який дозволяє щодня слідкувати за своєю заробітною платою, а також планувати свою заробітну плату на кінець місяця.

В планах є автоматизація даного інструменту і його вираження у вигляді додатку на телефоні або окремого блоку в обліково реєструючій програмі, що ще більше полегшить роботу працівникам, задіяним в продажах.

## ВИСНОВКИ

Люди є основним ресурсом, без якого досягнення будь яких цілей, в будь якій індустрії просто неможливо. З кадровими проблемами сьогодні стикаються практично всі країни (навіть Китай), але, як вже зазначалось вище в Україні дава проблема стоїть значно гостріше. Масова еміграція, мобілізація спричинила гострий дефіцит кадрів на ринку праці, причому це стосується як кваліфікованого, так і некваліфікованого персоналу. Так нещодавно в ЗМІ була новина про те, що в Одесі недостатньо водіїв для маршрутів громадського транспорту, що з часом може призвести до скорочення даних мартшрутів і навіть транспортного колапсу.

Зрозуміло, що цей дефіцит найближчим часом перекрити буде неможливо, але організації можуть працювати над збільшенням показнику утримання персоналу (staff retention rate). Нажаль українські компанії не часто використовують цей коефіцієнт, як показник успішності компанії, проте в західній практиці це є один з найважливіших показників діяльності організацій.

Що ж потрібно для того, щоб покращити цей показник? В першу чергу організація мусить мати детально та чітку стратегію свого розвитку. Дана стратегія має комунікуватись персоналу на постійній основі. За теорією цілепокладання Лока, розуміння стратегії та чітких цілей компанії її працівниками збільшує задоволеність працівників та їх лояльність до компанії. Саме тому ми почали нашу роботу з визначення стратегії та аналізу існуючих стратегій. На перший погляд може здатись, навіщо детально розглядати стратегії, досліджуючи зацікавленість персоналу, але після аналізу ми зрозуміли, наскільки різні бувають стратегії і наскільки різне ставлення до них може бути у працівників – одні вимагають збільшення навантаження, інші, навпаки, вимагають скорочення навантаження, зменшення доходів працівників, а іноді навіть і звільнення.

Немаловажливою в даному питанні є місія та культура компанії, які фундаментом для створення міцною команди, об'єднаною однією метою – досягнення стратегічних цілей організації.

Тому працівник завжди має бути задоволеним та мотивованим до досконалого виконання своїх посадових обов'язків. Але що таке мотивація, як правильно її розуміти та нащо впливати? Дані питання також були детально досліджені. Було розглянуто змістовні та процесуальні теорії, їх значення та поєднання між собою. В процесі аналізу ми визначили, що задоволеність є невід'ємною складовою мотивації і має серйозно розглядатись керівництвом всіх організацій.

Для того, щоб зрозуміти рівень задоволеності персоналу існує багато методів та інструментів, найефективнішим з яких досі є анонімне опитування. Головна задача – підбір правильного набору питань та їх правильний аналіз після проведення опитування. Також важливо реагувати на подібні опитування та приймати правильні управлінські рішення, щоб працівники вподальшому ставились серйозно до подібних опитувань та були максимально чесними та відкритими.

Великий масив використаної літератури створив нам потужну базу для подальшого дослідження компанії ТОВ «Фінансова компанія «Надія України». Довга історія розвитку та діяльності на ринку України, зв'язок з компаніями в інших країнах, допоміг викристалізувати чітку місію та створити корпоративну культуру «НАСНАГА», які є основою побудови команди. Тим не менш, нам необхідно було провести СВОТ та ПЕСТ аналіз для того, щоб краще зрозуміти природу компананії, її сильні та слабкі сторони. Застосовуючи теоретичний матеріал з розділу 1 було розроблено комплекс заходів для дослідження задоволеності персоналу Компанії. В першу чергу було розроблено анкету для проведення опитування працівників Компанії для того, щоб зрозуміти задоволеністю в 4 сферах впливу – Духовній, Соціальній, Особистісній та Матеріальній. Для розробки анкети використовувались кращі практики та знання, зосередженні у відділу HR HOPE International.

Аналіз отриманих даних показав, що працівники Компанії є задоволеними своїм становищем в Духовному, Соціальному та Особистісному вимірах, але менеджери з надання кредитів є незадоволеними своїм матеріальним становищем, що впливає на загальні показники роботи, а також на досягнення стратегічних цілей Компанії. Для досягнення цілей Компанії на 2024 рік вимагались зміни, як б задовольнили персонал. Таким чином було розроблено комплексний план заходів, основними з яких були – розробка системи мотивації для відділу продажів і розробка реферальної програму для пошуку нових працівників і залученням існуючих.

Так було запропоновано та проведено дизайн рітриг із залученням керівництва, менеджерів середньої ланки, працівників регіональний офісів, а також представників учасників Компанії, результатом якого стла розробка системи та політики реферальної програми.

Ключовим результатом даної дипломної роботи є розробка ситеми мотивації та компенсації для відділу продажу, який є ключовим в досягненні Компанією своїх цілей в 2024 році. Основною метою було розробка прозорої, справедливої моделі, яка б була максимально зрозумілою працівникам Компанії. Розуміючи, що система компенсації та мотивації має також слугувати інструментом цілепокладання, як зазначав в своїй теорії Лок, було розроблено калькулятор, який дозволяє щодня слідкувати за своєю заробітною платою, а також планувати свою заробітну плату на кінець місяця.

Дана система буде протестована та дуже детально проаналізована. Рекомендовано провести додаткову оцінку задоволеності персоналу, а особливо менеджерів з надання кредитів через 3-6 місяців використання системи мотивації. Це дозволить внести відповідні зміни, якщо такі необхідні, а також вплив системи мотивації на виконання цілей Компанії і її фінансові показники.

Таким чином, в даній магістерській роботі проведено ґрунтовне дослідження діяльності Компанії, надані відповідні рекомендації. Можна вважати, що мету дипломної роботи було досягнуто.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мирун М.І., Петухова О.А. Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ століття: 36 доп. 76-ї наукової конференції студентів КНЕУ. 22-23 квіт. 2007 р., 390 с.
2. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 2005. Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 454 с.
3. H.I. Ansoff, Strategic Management: Palgrave Macmillan London. 11 May 2007, 251 p.
4. H. Igor Ansoff, Strategic Issue Management, Strategic Management Journal, Vol .1, 131-148 (1980).
5. Калинеску Т.В., Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства/ Т.В.Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.-№8 (78). – 2004. – 274 с.
6. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для вузов/А.Т.Зуб – 4е изд. перераб. и доп. – М. Издательство Юрайт, 2023 – 375 с.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
8. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.
9. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир 2021-2022. – 147 с.
10. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей/ Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків: НТУ «ХП», 2017. – 460 с.

11. Бізнес-стратегії європейських компаній / навчальний посібник // Під загальною ред. В.В. Рокочої. – Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018 . – 312 с.
12. Д.О.Хмелевський. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу // Економічна наука, ст. 135-138.
13. Історія держави і права зарубіжних країн: підручник/ О.М. Бандурка, О.М. Головка, І.А. Логвиненко та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О.М. Бандурки; вступ. слово О.М. Бандурки. – 2-ге видання допов. та змін. – Харків: ХНУВС, 2021. – 596 с.
14. Окландер М.А. Поведінка споживача: навч. посіб. / М.А. Окландер, І.О. Жарська – К. : “Центр учбової літератури”, 2014. – 208с.
15. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації» / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
16. Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
17. McClelland, D.C. (1988). Human Motivation. Cambridge University Press
18. Herzberg, F. (1968), Onemore time: How do you motivate people?, Harvard Business Review, Brighton, USA
19. Сучасні теорії мотивації [Електронний ресурс] : Веб-сайт Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України «Ніжинський агротехнічний інтситут» - Режим доступу до ресурсу: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5272&chapterid=1143>
20. Vroom, V.H. (1964), Work and motivation, Wiley, NewYork, USA.
21. М.І. Полюк. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 9 с.
22. Adams, J.S. (1963), “Toward an understanding of inequity”, Journal of Abnormal Psychology.

23. Модель Портера- Лоурела [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/116/7772.html>.
24. Locke, E. A. The nature and causes of job satisfaction / E. A. Locke // Handbook of industrial and organizational psychology. – Chicago : Rand McNally. – 1976. – P. 1297–1349.
25. Huseman, R. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct / Huseman, R., Hatfield, J., Miles E. // Academy of Management Review. – 1987. – Vol. 12 – №2. – P. 232–234.
26. Психологічна енциклопедія / [авт.-упоряд. О. М. Степанов]. – К.: Академвидав, 2006. – 423 с.
27. Judge T. A. The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach / Judge T. A., Locke E. A., Durham C. C. // Research in Organizational Behavior. – 1997. – Vol. 19. – P. 151–188.
28. Бахмутова Л.М. Дослідження задоволеністю працею як вагомого чинника ефективної міжособистісної взаємодії в умовах довготривалих полярних експедицій. Організаційна психологія. Економічна психологія. № 2-3 (17)/2019.
29. М.О. Ходаковська. Задоволеність працею та її оцінювання.
30. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства [Текст]. Наукове видання / І.В. Журавльова. – Харків: ХДЕУ, 2004 – 284 с.
31. 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.
32. 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.
33. Лояльність персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>

34. Пучкова С.І. Управління лояльністю персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>.
35. Мохаммад Юнус – нобелівський лауреат з українським серцем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uain.press/blogs/1231854-1231854>.
36. HOPE International. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hopeinternational.org/what-we-do/where-we-serve>.
37. Finca International. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finca.org/why-finca>.
38. Малхотра Н. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. Малхотра. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1200 с.
39. Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. John Doerr.
40. Решетілова Т.Б., Маркетингові дослідження: підручник: [Електронний ресурс]/Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані.- Дніпропетровськ: НГУ, 2015. – 357с.
41. Ideo. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ideo.com/>

## **ДОДАТКИ**

1. Повні результати опитування працівників Компанії - NOPE Ukraine Comprehensive Report, на 11 арк.