

містить також кільцевий електромагніт закріплений на торцевій кришці електродвигуна, втулку з феромагнітного матеріалу, встановлену співвісно оправці з можливістю осьового переміщення по напрямних стрижнях, закріплених на торцевій кришці електродвигуна, крім того головка оснащена обмежувачами, закріпленими на обмежувально-захисному диску з можливістю взаємодії із легуючими електродами, а втулка із феромагнітного матеріалу встановлена із можливістю взаємодії із торцевою поверхнею несучого диску.

Введення у конструкцію головки для електроіскрового легування обмежувально-захисного диску з обмежувачами, закріпленими на ньому, забезпечує повертання легуючих електродів відносно осей паралельних до осі обертання головки і, як наслідок – компенсацію спрацювання легуючих електродів.

Встановлення несучого диску на оправці з можливістю повертання та осьового переміщення відносно неї, забезпечує основний технологічний рух – обертання електродів, та певне відносне кутове зміщення відносно обмежувально-захисного диску для повертання легуючих електродів.

Кільцевий електромагніт разом з втулкою із феромагнітного матеріалу виконують роль рушія (приводу) для пригальмовування несучого диску з метою компенсації спрацювання легуючих електродів.

Оснащення несучого диску накладкою, розміщеною на його торці з можливістю взаємодії із торцевою поверхнею втулки із феромагнітного матеріалу, і виготовлену із фрикційного матеріалу ретинаксу, забезпечує стабільність процесів тертя між ними, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню надійності та технологічній стабільності процесу електроіскрового легування, який буде реалізуватися з використанням запропонованої багателектродної головки.

УДК 005.32:331.101.3

## **МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЗМІН**

*Полянська А. С., Григорович Ю. О.,*

*Івано-Франківський Національний Технічний університет нафти і газу,  
вул. Карпатська, 15, Україна, e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Одним із основних завдань менеджера є забезпечення виконання поставленого завдання з допомогою найманих працівників. В сучасному світі чи не найважливіша роль в успішному функціонуванні підприємства належать його працівникам. Проте кожна людина має певні потреби, які примушують її чинити ті чи інші дії. У сукупності такі дії називають мотивацією. Відтак визначальним інструментом роботи менеджера є мотивація. Мотивація є складною категорією, яка лежить у площині економічних, організаційних, соціальних, психологічних факторів.

На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника до своєї роботи, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Усвідомлення змісту мотивації праці не тільки як матеріальної складової заохочення до роботи, але і інструменту управління, що змінює ставлення людини до своєї праці, спонукає відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання роботи є важливою передумовою підвищення ефективності підприємства, а в умовах динамічних змін – інструментом заохочення до реалізації непростих, але вожначас життєво важливих змін. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства на сьогодні є важливим питанням розвитку підприємства і заслуговує на особливу увагу.

Розуміння змісту мотивації – головний показник професійної майстерності успішного керівника. Знання про поведінку людей – необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні потреби та запобігти певним ускладненням, коли виникають конфліктні ситуації щодо поєднання інтересів підприємства та його персоналу. Завдання керівника успішного підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у великій мірі співпадали з інтересами фірми і

вели в кінцевому результаті до успіху підприємства. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів без додаткових матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням, а цілі розвитку підприємства включають саморозвиток персоналу загалом, коефіцієнт корисної дії кожного працівника зростає в декілька разів. Натомість відсутність мотивації, як правило, веде до втрати підприємством цінних працівників і у критичних випадках може спричинити взагалі його кризовий стан. Крім того, невдоволені працівники є ідеальним джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це, у свою чергу, завдає вже прямої шкоди діловій репутації підприємства, відновити яку досить важко.

Питання мотивації широко розглядаються зарубіжними та вітчизняними науковцями у контексті змістових і процесних теорій мотивацій у менеджменті. До найяскравіших представників змістовних теорій зараховують А. Маслоу, Д. Мак Клеганда та Ф. Герцберга. Процесний підхід до мотивації спирається на теорію очікування Віктора Врума, теорію справедливості Стейсі Адамса, а також об'єднану модель мотивації Портера-Лоулера та інших науковців. На сьогодні науковці, які досліджують питання мотивації персоналу організації звертають увагу на те, що матеріальні стимули та зовнішні винагороди не завжди витримують конкуренцію із такими мотиваторами, як визнання, повага, розуміння між керівниками і їх підлеглими.

Про зміщення пріоритетів від фінансових до нефінансових мотиваторів у світовій практиці свідчать дослідження, які проводились відомою консалтинговою компанією McKinsey. Респонденти надали перевагу таким нефінансовим мотиваторам як похвала та відзнаки безпосередніх керівників (67 %) респондентів, що визнали дієвість даного мотиватора), увага від керівників, наприклад, один на один розмови (63 %), можливості очолювати проекти або цільові групи (62 %). Натомість такі традиційні фінансові стимули як грошові премії (60 %), підвищення базової заробітної плати (52 %), а також акції або опціони на акції (35 %) отримали менший рейтинг. Такі результати опитування свідчать про важливість усвідомлення працівниками їх цінності для компанії, прагнута до створення можливостей для кар'єрного зростання. Ці теми постійно повторюються в більшості досліджень по способам мотивації і зацікавленості співробітників [1].

Безперечно, керівники підприємств повинні вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Це підтверджує дослідження, викладене у праці К. Гурової. Соціологи шляхом анкетування визначали ступінь важливості для працівників різних стимулів до праці. В умовах вітчизняної економіки за ступенем важливості методи мотивації персоналу розподілилися таким чином: заробітна плата на думку 19,3 % респондентів так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного зростання (17,9 %), що стало визначальними інструментами мотивації; неабияку роль відіграють наявність соціального пакета (12,5 %) та можливості зростання (12,2 %) [2].

Ще одним прикладом реалізації системи мотивації як інструмента управління на підприємстві в умовах змін є НАК «Нафтогаз» – один з найбільших роботодавців України. На підприємствах, що входять до групи, та в компанії ПАТ «Укрнафта» працює понад 80 тис. осіб, а разом з працівниками регіональних газорозподільчих компаній, в яких НАК «Нафтогаз» володіє меншоритарними частками, – понад 100 тис. осіб. З призначенням нового керівництва, в політиці компанії щодо роботи з персоналом відбулися ґрунтовні зміни, які відображають стратегічні задачі компанії. Зокрема, була розроблена та прийнята нова HR-стратегія, яка реалізується за такими напрямками: підвищення організаційної ефективності, побудова ефективних HR-процесів, зміна управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників. Важливим кроком стало створення та прийняття компанією Кодексу корпоративної етики, в якому викладено стратегію, місію, цінності, норми ділової поведінки, основні принципи і стандарти роботи компанії. На сьогодні багато зусиль докладається до побудови вертикальних комунікацій і встановлення відкритого діалогу співробітників з керівництвом компанії. Метою цієї роботи є забезпечення якісного інформаційного обміну в компанії та залучення співробітників до формування й реалізації стратегії компанії [3].

Прикладом впливу мотивації на розвиток вітчизняних підприємств в умовах динамічних змін може слугувати досвід компанії ПАТ «Укргазвидобування». На підприємствах, що входять до складу Товариства, працює майже 21 тисяча осіб. Одним із головних стратегічних завдань нового менеджменту ПАТ «Укргазвидобування» стало його перетворення на прозору ефективну компанію відповідно до кращих міжнародних практик управління. В умовах необхідності змін компанія змінює політику щодо роботи з персоналом, розробляється нова HR-стратегія, що

дозволить вибудувати прозору і мотиваційну кадрову політику, яка включатиме реалізацію таких напрямів діяльності підприємства: залучення висококваліфікованих фахівців, максимальне сприяння професійному та кар'єрному зростанню співробітників, можливість для самореалізації, підвищення організаційної ефективності, прозорий добір співробітників на конкурсних умовах, зміна управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників, створення комфортних умов праці й гарантія гідного рівня заробітної плати та соціального забезпечення. Для реалізації програми зі збільшення власного видобутку газу ПАТ «Укргазвидобування» неухильно дотримується вимог законодавства України до умов праці своїх співробітників та є соціально-відповідальною компанією. На підприємстві визначена прозора політика мотивації, яка є невід'ємним додатком Колективного договору підприємства та орієнтована на ринок праці України. Як відзначає керівництво з управління персоналом ПАТ «Укргазвидобування», хоча на сьогодні зарплати в компанії і не досягають рівня оплати праці комерційних компаній, але вже досить успішно конкурують [4]. Так, середньомісячна зарплата на підприємствах групи НАК «Нафтогаз» у порівнянні із заробітною платою у промисловості України у 2014-2015 роках була більшою у 1,65 рази протягом 2014 року та відповідно у 1,54 рази – у 2015 році [5].

Таким чином, мотивація була і залишається важливим інструментом заохочення персоналу будь-якої організації до ефективної роботи. При цьому, важелем впливу на хорошого спеціаліста є не тільки підвищення заробітної платні, але і формування ефективної системи взаємовідносин між керівництвом та працівниками, а також формування мотиваційної системи. Керівник компанії обов'язково повинен долучатися до мотивації персоналу. Тоді і персонал, і керівництво працюватимуть, як єдина команда, допомагаючи один одному досягати своїх цілей. Навіть, якщо через певний період працівник залишить підприємство, де він довгий час пропрацював у хорошій команді, він в таких умовах швидше за все розповсюджуватиме позитивну інформацію про компанію.

На наш погляд, правильна система мотивації на підприємстві має поєднувати найкращий досвід існуючих систем мотивації у вітчизняній та зарубіжній практиці, висновки з праць науковців, а також побажання роботодавця та працівників.

1. Martin Dewhurst, Matthew Guthridge, Elizabeth Mohr. Motivating people: Getting beyond money. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
2. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4. – С. 102-104.
3. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com/>
4. Офіційний сайт ПАТ «Укргазвидобування». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ugv.com.ua/about/career>
5. Річний звіт НАК «Нафтогаз України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.naftogaz.com>. – С. 132.