

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління мотиваційним механізмом

ПрАТ «УКРГРАФІТ» та напрями його вдосконалення»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»,
освітньої програми «Управління персоналом і
економіка праці»

_____ Федірко Д.В.

Керівник: д.е.н., професор,

_____ Дашко І.М.

Рецензент: декан факультету ФЕУ ЗНТУ,

к. е. н., професор

_____ Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і
маркетингу Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
«_____» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

_____ Федірко Дмитру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема роботи: Управління мотиваційним механізмом ПрАТ «УКРГРАФІТ» та напрями його вдосконалення

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

1. Керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
2. Строк подання студентом роботи “27” листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали періодичних видань, статистичні дані та показники діяльності ПрАТ «Український графіт», результати власних досліджень та проведеного аналізу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретико-методологічні аспекти мотивації, працівників промислових підприємств, проаналізувати організаційно-економічну характеристику та аналіз програми мотивації працівників ПРАТ «УКРГРАФІТ», надати напрями удосконалення системи мотивації ПрАТ «Укрграфіт».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 6 рис., 6 табл. і 4 формули

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
II	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
III	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 1 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент Д.В. Федірко
(підпис) (ініціалитапрізвище)

Керівник роботи І.М. Дашко
(підпис) (ініціалитапрізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціалитапрізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить: 105 с., 6 рис., 21 табл., 88 джерел, 2 додатка.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів і стимулювання працівників ПрАТ «Укрграфіт».

Предметом дослідження є методологічні, методичні та прикладні проблеми формування та функціонування мотиваційних механізмів управління персоналом в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному дослідженні основних напрямів мотивації праці, огляді основних методичних підходів та розробці на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління ПрАТ «Укрграфіт».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, горизонтального аналізу та ін.

Одержані результати: розроблені методики комплексної оцінки ефективності мотиваційних механізмів і стимулювання працівників ПрАТ «Укрграфіт», які дозволяють здійснювати діагностику стану мотивації персоналу з урахуванням результатів діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Практична значущість дослідження визначається можливостями впровадження системи мотивації шляхом підвищення лояльності персоналу на ПрАТ «Укрграфіт».

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТИМУЛЮВАННЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, СТАТУТ, КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

SUMMARY

The master's thesis contains: 105 pages, 6 figures, 21 tables, 88 sources, 2 appendices.

The object of research is the processes of formation of motivational mechanisms and incentives for employees of PrJSC«Ukrgrafit»

The subject of research is methodological, methodological and applied problems of formation and functioning of motivational mechanisms of personnel management in modern conditions.

The relevance of motivation issues cannot be doubted, since the final results of enterprises in all spheres of activity depend on a clear program of motivation and stimulation of employees, therefore the purpose of the qualification work is a comprehensive study of the main areas of labour motivation, a review of the main methodological approaches and the development of practical ways to improve labour motivation in the management system of PrJSC«Ukrgrafit» based on the research.

Objectives of the study:

- on the basis of the known theoretical and methodological aspects of the development of the employee motivation and stimulation program, analyze the current motivational program for employees of the large metallurgical enterprise Ukrgrafit PJSC;

- highlight the main substantive points of its implementation;
- evaluate the effectiveness of this program;
- emphasize areas of improvement.

Research methods: theoretical generalisation, logical generalisation, comparative analysis, horizontal analysis, etc.

Results obtained: methods for a comprehensive assessment of the effectiveness of motivational mechanisms and incentives for employees of PrJSC«Ukrgrafit» have been developed, which allow diagnosing the state of staff

motivation, taking into account the results of enterprises' activities in the current economic environment.

The practical significance of the study is determined by the possibilities of implementing a motivation system by increasing staff loyalty at PrJSC«Ukrgrafit»

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, INCENTIVES, REMUNERATION,
MOTIVATION, PERSONNEL DEVELOPMENT, INCENTIVES, PERSONNEL,
FINANCIAL CONDITION, CHARTER, COLLECTIVE AGREEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	
1.1 Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством.....	10
1.2 Організація мотиваційного механізму трудової активності персоналу.....	21
1.3 Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників.....	37
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «УКРГРАФІТ».....	
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Укрграфіт» та нормативно-правових документів, що регламентують його діяльність.....	44
2.2 Аналіз та оцінка показників діяльності ПрАТ «Укрграфіт».....	50
2.3 Особливості кадрової політики та системою мотивації у ПрАТ «Укрграфіт».....	56
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «Укрграфіт».....	
3.1 Пропозиції щодо оптимізації роботи з мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт».....	68
3.2 Удосконалення мотиваційного механізму підприємства на прикладі ПрАТ «Укрграфіт»	91
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Вітчизняна промисловість останніми роками стикається із новими викликами, і пошук їх вирішення постає основною задачею перед управлінськими структурами. Потрібен перегляд пріоритетів у стратегії розвитку, або модернізація існуючих механізмів діяльності. Це стосується не тільки виробничого процесу, а й роботи з персоналом.

Один з принципів сталого розвитку компанії є розширення і вдосконалення арсеналу мотиваційних важелів для збереження і підвищення ефективності праці співробітників.

Мотиваційні аспекти не втрачають своєї важливості, а навпаки, набувають все більшого значення. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу і залученню нових працівників. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Актуальність питань мотивації не підлягає сумнівам, оскільки від чіткої програми мотивації і стимулювання працівників залежать кінцеві результати діяльності підприємств усіх сфер діяльності.

Основна мета даної роботи: аналіз мотиваційної моделі, впровадженої на ПрАТ «Укрграфіт», розкриття її складових, практичної області їх застосування, а також можливостей вдосконалення механізму мотивації персоналу та дії його алгоритмів, застосованих на даний час на практиці.

Завдання дослідження:

– на основі відомих теоретико-методологічних аспектів розробки програми мотивації і стимулювання працівників, проаналізувати діючу мотиваційну програму для працівників крупного металургійного

підприємства ПрАТ «Укрграфіт»;

- виділити основні змістовні пункти її реалізації;
- оцінити ефективність цієї програми;
- акцентувати напрями удосконалення.

Предметом дослідження являються теоретико-методологічні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві.

Об'єктом дослідження є існуючий комплекс мотиваційних заходів на ПрАТ «Укрграфіт».

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи складають наукові роботи фахівців з економіки, менеджменту, психології, соціології і права; довідники, статті періодичних видань, інформаційно-статистичні, статутні і правові документи і звіти про діяльність ПрАТ «Укрграфіт», власні висновки, отримані в результаті практичної частини підготовки роботи.

Теоретичне і наукове значення дослідження в узагальненні інформації про методи, етапи, інструменти розробки і рекомендації щодо використання ефективною програми мотивації на прикладі промислового підприємства.

Практичне значення результатів:

- демонстрація ефективності тих, чи інших діючих заходів програми;
- планування розширеного використання здобутків вивчення мотиваційного механізму в управлінні персоналом на інших підприємствах навіть, в кризових умовах.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано друкованих праць: 1 стаття у фаховому журналі та 1 теза у збірнику Міжнародної науково-практичної конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством

В ході трансформації економіки відбувається низка перетворень, важливою частиною яких є формування діючої мотивації праці. Важливим фактором посилення трудового потенціалу повинна стати особиста зацікавленість працівників, заснована на можливості задоволення своїх соціальних і фізіологічних потреб. Актуальність і важливість вирішення проблеми мотивації персоналу в тому, що цей аспект впливає не тільки на успішність діяльності підприємства, а й на рівень добробуту людей, та й взагалі на економічний розвиток країни. Для ефективного управління персоналом потрібне чітке усвідомлення мотивів і потреб людини, а також уміння правильно використовувати стимули до праці.

Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, відповідального, зацікавленого в максимальних досягненнях в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

При вивченні теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати її дії. До основних з них, що мають основоположний характер слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули. Огляд складних теоретичних і прикладних питань мотивації пропонується починати з категорії «потреби».

Потреби – це необхідність у чомусь значущому для життя людини. Вони є і спільними для різних людей, та індивідуальними для кожної людини. Потреби – це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини.

Потреби поновлюються протягом життя, проявляються по-новому,

змінюється рівень їх значущості для людини. Люди по-різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них.

Ключова роль потреб в спонуканні людей до дії, тобто у появі інтересу до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один із способів такої поведінки.

Якщо людина усвідомлює потреби і можливість їх реалізації, вони приймають форму інтересу до різноманітних благ. Інтерес (лат. *interesse* – «важливо») – об'єктивна причина діяльності суб'єкта, спрямованої на задоволення певних потреб.. Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Мотив (лат. *movere* – «рухаю») – спонукана причина дій і вчинків людини.

Отже, потреби людини – це нестача чогось, інтереси – це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, це спонукання людини до чогось.

Безліч внутрішніх (мотиви) і зовнішніх (стимули) факторів впливають на мотивацію людини. Мотив визначає сутність дії і шляхи її виконання. Модель мотивації через потреби показано на рис. 1.1.

Мотивація – це сукупність мотивів для обґрунтування дії. Саме мотивація визначає поведінку людини, стимулює до дії та допомагає зосередитись на досягненні бажаного результату.

Правомірним є твердження, що в структуру мотиву входять:

- потреба, яку людина хоче задовольнити;
- благо, що здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія (дії), що необхідні для отримання блага;
- ціна – витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.

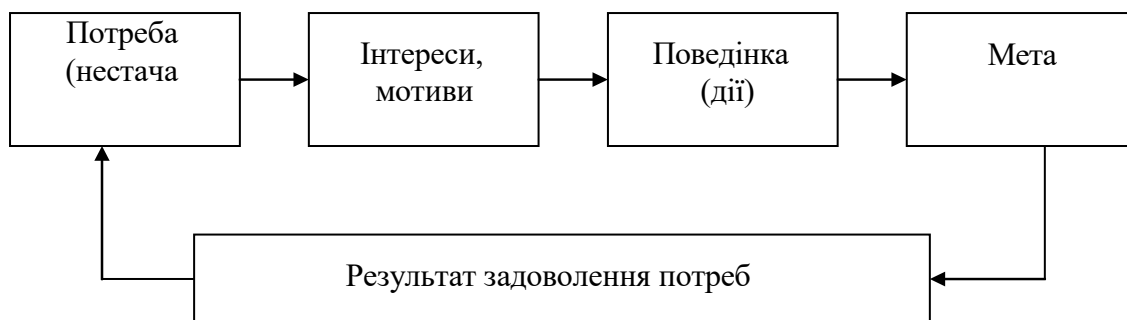


Рисунок 1.1 – Схема моделі мотивації через потреби [38;14]

Розглянемо зовнішні чинники мотивації – стимули. Стимул (від лат. *stimulus* – «батіг») – це спонукання, причина, що зацікавлює людину у здійсненні певної діяльності. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала – наказ, розпорядження тощо), такі особисті причини (почуття обов’язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. В цьому визначенні з’являється ще один теоретичний пункт «стимулювання». І ми будемо розглядати його як один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для

спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Всі вищенаведені основоположні фактори створюють модель поведінки людини в процесі трудової діяльності, дають нам змогу з'ясувати сутність і роль мотивації персоналу в системі управління підприємством. Це питання більш, ніж актуальне. Зацікавленість кожного працівника в результативності його праці – це запорука успіху всього підприємства в цілому. Дано визначення цьому поняттю. Існує багато формулювань поняття «мотивація персоналу». В чомусь вони схожі, в чомусь різняться. В одному підручнику з основ менеджменту мотивація визначається як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [56; 360]. Інше джерело дає визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивація – фізіологічний та психологічний процес, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Щодо мотивації персоналу – це внутрішній процес на підприємстві, мета якого спонукати кожного працівника діяти на результат. Це процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності. Свідомий вибір особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності.

Маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб'єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівників. У зв'язку з цим мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо) і зовнішніх стимулів трудової діяльності – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства.

Проблемам визначення економічної сутності поняття «мотивація»

присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
1	2
Кредісова А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.И.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., Де Ченцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.
Турчинов А.І.	Мотивація – процес спонукання людини за допомогою внутрішньо особистих та зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей.
Герчиков В.І.	Мотивація – основний компонент самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакцію на конкретні умови праці.
Економічна енциклопедія	Мотивація – спонукання людини до праці, що є результируючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, а з іншого – фактори зовнішнього середовища, які відображаються та фіксуються свідомістю людини, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності
Федосєєва В.Н.	Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил (мотивів), які стимулюють людину до діяльності для досягнення поставлених цілей

Даючи визначення, автори враховують і психологічний, і соціальний, і фізіологічний, і економічний, і практичний погляди і підходи.

Якщо розглядати дослідження поняття мотивації з точки зору

управління, то вважається, що мотивація є:

- 1) функцією керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства;
- 2) прямий і непрямий вплив на персонал задля зміни його орієнтації та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

У соціологічному словнику поняття «мотивація» розглядається як:

- осмислення індивідом ситуації, вибір і оцінка всіляких моделей поведінки, їх передбачуваних підсумків і формування на даній базі мотивів;
- відносно стабільна система мотивів, що визначає поведінку даного суб'єкта.

В економічному словнику поняття «мотивація» розглядається, як зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності й методи його ініціювання, спонукання.

Узагальнюючи аналіз терміну «мотивація», робимо висновок, що мотивація пов'язана зі станом особистості, на який впливають зовнішні і внутрішні чинники, його усвідомлення цих чинників. Це визначає ступінь активності людини та спрямованості його дій у певній конкретній ситуації. Чим активнішими є дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту. Необхідно зазначити, що поведінка людини завжди є мотивованою. Мотивувати співробітників – значить зачепити їх важливі інтереси. Потреби в чомусь. Коли людина досягає поставленої мети, її потреби можуть бути задоволені, частково задоволені, або взагалі незадоволені. Ступінь задоволення впливає на спонукання поведінки людини в майбутньому.

Сутність мотивації співробітників зводиться до створення умов, що дозволяють їм відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, дією, які забезпечує досягнення цілей організації.

В забезпеченні продуктивної роботи будь-якого підприємства найважливішу роль відіграє кадровий потенціал і ефективність його використання. Основним інструментом впливу на максимально результативне використання кадрового потенціалу на підприємстві залишається мотивація персоналу. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

В менеджменті виділяють наступні види мотивації:

- пряму, що є безпосереднім впливом на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу та ін.;

- владна (примусова) мотивація базується на погрозі погіршення задоволення якихось потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог;

- стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів.

Психологи виділяють два види мотивації:

- внутрішня, яка рухає людиною довести справу до кінця, зробити все якнайкраще, саме вона вважається більш ефективною. Вона пов'язана з можливістю реалізувати себе, розвивати свої вміння та здібності;

- зовнішня формується під впливом зовнішніх факторів (умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання з боку керівника.) Може в будь-який момент звестися до нуля, людина може втратити інтерес до діяльності, якщо умови змінилися не на його користь.

Сучасна система мотивації вирішує безліч питань. Що найголовніше – не окремо, а у взаємодії їх між собою. Розглянемо найбільш важливі завдання.

Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 1.2.

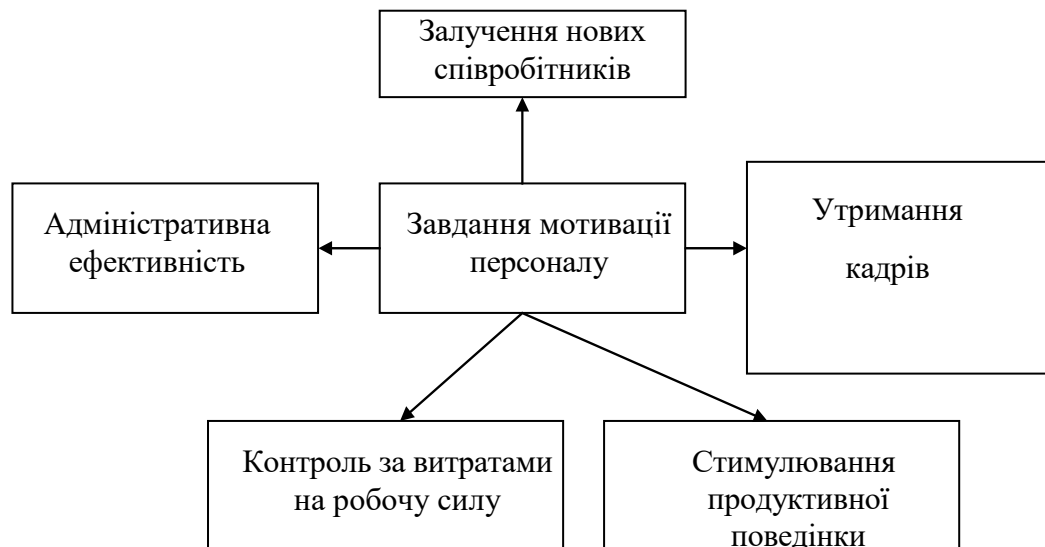


Рисунок 1.2 – Основні завдання мотивації персоналу

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань:

1) Залучення нових співробітників на підприємство. Мова не просто про набір штату, а про кваліфікованих працівників, саме тієї категорії, що потрібна підприємству для досягнення результативності праці. Для цього система мотивації повинна бути не тільки ефективною, а й конкурентоспроможною щодо систем мотивації в інших компаніях.

2) Утримання, збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація витратила певні кошти і які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Варто зазначити, що одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є задоволеність його роботою.

Факторами, які визначають задоволеність роботою, є: зміст роботи; професія; оплата; можливості кар'єрного росту; керівництво (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку; хороші особисті

стосунки з керівником); співробітники (ступінь технічної грамотності співробітників та рівень їх соціальної підтримки); умови роботи.

3) Стимулювання продуктивності і ефективності роботи персоналу.

Менеджеру необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності діяльності працівників. Краще це робити не тільки наглядом і контролем, а й створенням мотиваційної системи задля того, щоб співробітник був сам зацікавлений у високому рівні виконання своїх обов'язків.

З точки зору ефективності заохочувати необхідно, в першу чергу, правильні дії співробітника, спрямовані на досягнення цілей організації

У будь-якому випадку, результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість організації повинна підкріплюватися реакцією з боку організації, спрямованою на задоволення тих чи інших мотивів співробітників.

4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5) Адміністративна ефективність. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Основу методів управління мотивацією складають управлінські (регулюючі) впливи. За характером впливу на поведінку людей всі впливи можна поділити на дві групи. Прямий вплив – передбачає точний вплив на кожного конкретного працівника. Останній знає, що на нього очікує за виконання або невиконання певних дій (бонуси, премії або штрафи, задля отримання або уникнення яких людина старанно працює). Непрямий вплив не має конкретної дії на окремих людей, однак допомагає відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та

формує задоволення від роботи.

На рис. 1.3 наведена класифікація методів мотивації.

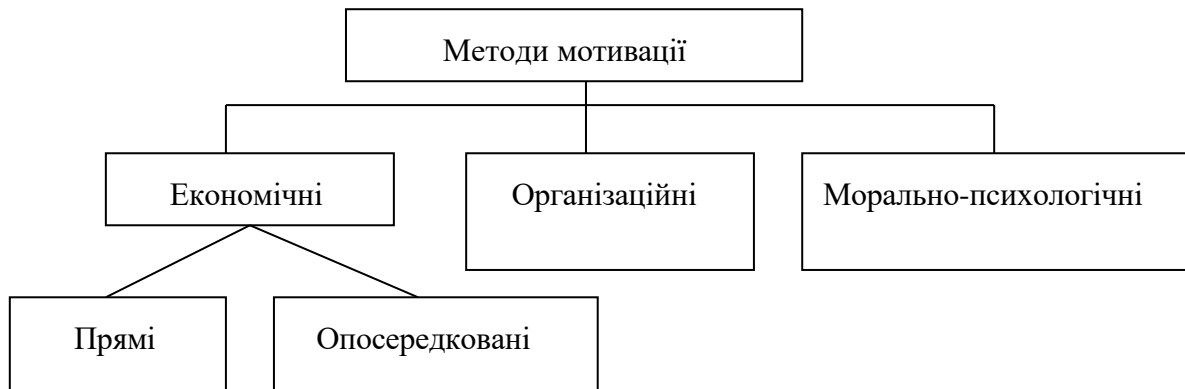


Рисунок 1.3 – Класифікація методів мотивації [14]

Розглянемо наведені класифікаційні групи детальніше.

Економічні методи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди (прямі або непрямі), які підвищують їх добробут.

Пряма мотивація буває: матеріальна – це всі фінансові стимули, які використовує підприємство:

- заробітна плата (грошовий вимірник вартості робочої сили),
- додаткова оплата праці (з урахуванням складності і кваліфікації праці, суміщення професій, понаднормової роботи, соціальних гарантій підприємства);
- винагороди і бонуси (визначають індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати виробництва в конкретні періоди);
- премія (пов'язує результати праці кожного структурного підрозділу організації і працівника з головним критерієм успішної діяльності підприємства – прибутком);
- будь-які інші грошові заохочення (оплата проїзду до місця роботи і по місту, виплати за вислугу років, виплати при виході працівника на пенсію та ін.).

Нематеріальна мотивація – це всі не фінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти тощо.

Непряма економічна мотивація передбачає:

- надання в користування службового автомобіля;
- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах;
- придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускних та ін.

До організаційних методів мотивації можна віднести:

- мотивацію цілями (цікаві цілі);
- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання цікавої, різноманітної і соціально значимої роботи, з широкими перспективами професійного і посадового зростання, що підвищують самостійність і відповідальність працівника) ;
- мотивацію участю в справах фірми (надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем, залучення їх у процес колективної творчості, реальне делегування їм прав і відповідальності).

До морально-психологічних методів мотивації відносяться наступні:

- визнання і висока оцінка, які можуть бути особистими і публічними;
- постановка високих цілей, які надихають людей на ефективну працю, тому значна частина завдань, які керівник ставить перед робітником повинна містити в собі елемент виклику;
- морально мотивують робітників створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумового ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне відношення в колективі;
- схвалення і підтримка, але перше необхідне при закінченні роботи, а

підтримка в процесі роботи і прийняття рішень;

– переконання, навіювання, наслідування, осудження – це психологічні методи мотивації.

Тільки комплексний підхід і застосування різноманітних методів мотивації, згідно з потребами підприємства, згідно з їх доречністю і ефективністю, зумовлюють успішність мотивації персоналу в системі управління підприємством.

1.2 Організація мотиваційного механізму трудової активності персоналу

В сучасних умовах праці все чіткішим стає розуміння, що мотивована, нехай навіть не максимально досвідчена, команда може досягти для підприємства набагато кращих результатів, ніж немотивовані досвідчені спеціалісти у своїй галузі. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Тому тема створення ефективного механізму мотивації, його управління ним і вдосконалення є актуальною для розгляду в даній роботі.

В організаційній діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою співробітники реалізують свій професіональний потенціал. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників різних організацій проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди.

Отже, підприємство на основі наявності мотиваційних ресурсів

повинно створити такий комплекс стимулюючих впливів на працівника, щоб той, в свою чергу, проаналізував і зіставив їх з особистісними намірами, потребами, можливостями і інтересами і активізував свої здібності, уміння і компетенції. Формуючи і розвиваючи механізм мотивації сучасного підприємства, потрібно використовувати комплекс підходів, щоб забезпечити урахування різносторонніх мотивів діяльності персоналу, важливість стимулів, першочерговість потреб та інтересів. Треба враховувати вплив різних факторів на мотивацію, що призведе до зростання показників віддачі в роботі персоналу підприємства.

Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети підприємства та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. І такий механізм існує на ПрАТ «Укрграфіт».

Таким чином, на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін;
- по-п'яте, досягати поставлених цілей.

Ефективна мотивація трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку.

Для формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу необхідно правильно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальні винагороди включають заробітну плату, надбавки, доплати, додаткові виплати, премії. Отже, дієва система матеріального заохочення базується на всебічному вивченні економічних вигод працівників з урахуванням умов праці та життя людини, сімейного стану та професійних навичок та є ефективним механізмом поєднання матеріальних благ та результативності праці персоналу.

Заохочення працівників без матеріальних винагород (подяки, нові робочі місця, раннє підвищення), можливість приймати участь і залучатись до різних змагань, загальних і спеціальних навчальних програм – все це є формами нематеріального заохочення працівників. Метою нематеріального стимулювання є задоволення мотивації підтримання і поліпшення соціального статусу працівників серед робочої сили, шляхом отримання вищих відповідальних посад, створенням умов для підвищення рівня знань, набуття нових та зацікавленістю у їх практичному застосуванні.

Сучасні методи стимулювання праці являються основним дієвим економічним інструментом, який може створити потужні механізми стимулювання для підвищення ефективності діяльності персоналу і підприємства взагалі.

Для цього потрібна правильна оцінка процесу мотивації та стимулювання компанії та вмиле управління нею, що є важливим аспектом захисту економічних інтересів різних працівників компанії. Ефективне управління підприємствами вимагає необхідність сформувати відповідну систему стимулювання персоналу, яку можна використовувати в інших практиках.

Основні задачі в питанні вдосконалення механізму управління мотивацією полягають у розкритті теоретичних аспектів, проведенні оцінювання існуючої системи стимулювання праці на підприємстві (рівень мотивації, види), аналізі ситуації на ринку праці взагалі, створення комфортних умов праці (виробничих і психологічних), виявлення способів підвищення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві та їх впровадження.

Якщо знайти найоптимальніші поєднання методів і стимулів, які призведуть до підвищення комфортності на робочому місці працівника, можливостей для реалізації потенційних здібностей, зростання задоволеності від трудової діяльності персоналу – це все вплине на якість, розвиток і швидке та ефективне досягнення цілей всього підприємства.

На сьогодні очевидно, що паралельно з традиційними заохоченнями, потрібні нові механізми і інструменти, стилі управління, якими можна дієво впливати на продуктивність і якість праці персоналу.

Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який враховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу.

Мотивуючи співробітників, керівники прагнуть:

- утримати постійний штат;
- мінімізувати кількість звільнених (усунути «плинність кадрів»);
- позначити цілі та орієнтувати персонал на досягнення результатів у задані терміни;
- виявити та заслужено нагородити найкращих співробітників;
- зацікавити та залучити цінні кадри («відбити їх у конкурентів»);
- здійснювати контроль за виплатами заробітної плати.

Типовими проблемами в організаціях, пов'язаних із низькою мотивацією персоналу є:

- висока плинність кадрів;
- висока конфліктність;
- низький рівень виконавської дисципліни;
- неякісна праця (брак);
- нераціональність мотивів поведінки виконавця;
- слабкий зв'язок результатів праці виконавців та заохочення;
- недбале ставлення до праці;
- відсутність умов самореалізації потенціалів співробітників;
- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- збої у виробничому процесі;
- проблеми при створенні узгодженої команди;
- слабка перспектива кар'єрного зростання, що відбивається на робочому тонусі співробітників;
- протиріччя у відносинах між роботодавцем та працівником;
- незадоволеність роботою співробітників;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність співробітників;
- діяльність керівництва негативно оцінюється персоналом;
- незадовільний морально-психологічний клімат та багато інших.

До функцій системи мотивації персоналу можна віднести такі заходи

щодо:

- 1) стимулювання підвищення кваліфікації персоналу;
- 2) проведення «природного відбору» найбільш працьовитих та здібних співробітників підприємства;
- 3) стимулювання співробітників діяти насамперед на користь підприємства;
- 4) стимулювання працівників працювати з максимальною віддачею та ефективністю;
- 5) встановленню високого рівня виконавчої дисципліни;
- 6) створення та підтримку системи зворотного зв'язку між усіма структурними підрозділами підприємства.

Загальна система мотивації персоналу будується на кількох базових принципах.

Доступність – цей принцип допомагає вибирати прозорі, зрозумілі кожному співробітнику способи мотивації та стимулювання. Різні підходи до мотивації мають бути обґрунтовані з урахуванням стажу, посади, обсягів роботи та інших аспектів.

Поступовість – це означає, що одразу винагороджувати працівників преміями у великих розмірах недоцільно. У робітників постійно формується новий поріг очікувань, тому, щоб зберегти зацікавленість на наступному етапі мотивації премії доведеться підвищувати, що призведе до зайвих витрат підприємства.

Відчутність – цей принцип має на увазі, що винагорода в будь-якому вигляді має бути значущою і безпосередньо залежати від посади, привілеїв та досягнень співробітника. Для мотивації важливо знайти золоту середину, врахувати поступовість і відчутність підвищення винагороди.

Своєчасність – принцип свідчить про важливість тимчасового чинника. Краще відразу відзначити заслугу персоналу у будь-який спосіб, затягувати момент не рекомендується.

Комплексність. Такий принцип передбачає застосування різноманітних

теорій мотивації та підходу, який чергує чи поєднує кілька видів матеріальних і нематеріальних винагород.

Якими характеристиками повинна вирізнятись система мотивації:

- об'єктивність (ґрунтуватись на реальній оцінці результатів праці);
- адекватність (порівнюватись з досвідом, кваліфікацією, трудовим внеском співробітника у розвиток підприємства);
- передбачуваність (діяти за прозорою схемою, зрозумілою кожному члену команди);
- справедливість (поширюватись на штат однаковою мірою, не порушувати прав окремих працівників, виключати конфліктні ситуації);
- своєчасність (слідувати відразу за досягненням передбаченого результату);
- цінність (мати значення для працівників).

Все ж найважливішим складником системи мотивації трудової діяльності є плата праці – матеріальний стимул усіх категорій персоналу, орієнтований на задоволення його потреб та економічне спонукання до підвищення ефективності функціонування підприємства.

Оплата праці – це будь-який заробіток працівника, виплачений йому за вироблену продукцію (виконану роботу) або надані послуги згідно з трудовим законом.

Найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці і, при цьому, найважливішим завданням є визначення величини зміни заробітної плати. Щоб отримати хорошу віддачу від працівника, розмір винагороди, яку очікує отримати працівник, повинен бути істотним, в іншому випадку викликає небажання виконувати свої службові обов'язки в майбутньому. Заробітна плата відіграє не тільки економічну роль для працівника: перш за все, вона є мотиватором високоефективної роботи. Проте, аби цей фактор сприяв ефективності працівника, його слід правильно використовувати. Нагадаємо, під заробітною платою мається на увазі оплата праці, яка не залежить напряду від його результатів роботи. Поки якість

роботи працівника є достатньою для того, щоб його не звільнили, він отримуватиме встановлену заробітну плату. Співробітник, якого мотивує заробітна плата, виконує свою роботу, тому що це дає йому змогу зберегти свою позицію в компанії, а отже, і відповідну оплату праці. Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий. По-перше, рівень заробітної плати, що вище, ніж середньоринкове її значення, сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх, працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання «відпрацювати» винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови праці.

Найчастіше роботодавці використовують матеріальну мотивацію у вигляді квартальних чи щомісячних премій, або премії за вислугу років. На перші роки роботи в організації припадає основний приріст відсотка надбавки за вислугу років [36;81]. Саме в цей час працівники трудяться на благо підприємства і намагаються максимально реалізувати їх потенціал. Існує, тим не менш, ризик, що через два чи більше років працівники захочуть змінити місце роботи через певні обставини. Персонал, який відпрацював на

підприємстві більше, ніж 5 років є найстабільнішим. Більше того, надбавка за вислугу років до того часу вже складає значні суми.

Організації теж використовують для мотивації працівників їх кваліфікацію, але застосовують другий спосіб матеріального заохочення – премії за професіоналізм. Така мотивація застосовується при оцінці результатів роботи працівників і їх відповідності займаним посадам, тобто за результатами атестації.

До матеріальної мотивації входять різні бонуси, однак їх постійна сума часто стає демотивацією. Оскільки сума грошової винагороди є фіксованою і її розмір не зміниться, то втрачається бажання покращувати вже досягнутий результат. Виходячи із сказаного, вважається необхідним застосування широкої системи платіжних бонусів із метою підвищення мотивації.

Для працівників вищих управлінських ланок застосовується додаткова винагорода, що видається за внесок керівника у покращення загальних результатів діяльності організації. Бонуси надаються керівникам за підвищення фінансових, або управлінських показників. Винагорода може бути як особистою, так і командною. Бонус командний є преміальною винагородою групи за досягнення значних результатів. Використовуючи спосіб додаткових винагород важливим є врахування факту, що для підвищення загальних показників роботи недостатнім є мотивування тільки однієї структури, оскільки всі відділи організації пов'язані між собою і мотивування тільки одного відділення може призвести до демотивації керівників інших відділів.

Матеріальна допомога, що входить в економічний метод мотивації персоналу, виплачується за особистою заявою працівника відповідно до розпорядження керівника підприємства. Така мотивація є епізодичною формою оплати праці. На сьогоднішній день кожен працівник підприємства або організації має можливість отримати матеріальну допомогу в разі непередбаченої ситуації, зокрема при смерті співробітника або рідних йому людей, у разі дорогого лікування, при нещасних випадках

(пожежа, дорожньо-транспортна пригода, травма і ін.); для придбання путівки, для завершення творчої роботи.

Ще одним методом матеріального стимулювання є участь персоналу в прибутках підприємства [16;46]. Такий метод є одночасно і засобом створення соціально-сприятливого клімату серед працівників підприємства, і засобом виживання у сфері нормальної конкуренції. У сучасних умовах ринку особливу цінність у цьому методі являє залучення інтелектуальної власності. Зокрема, нові наукові та конструкторські розробки, певні новітні технології у виробництві та управлінні, розробка комп'ютерних програм.

Відомий вчений Едвард Лоулер запропонував наступну структуру оплати праці. Заробітна плата будь-якого працівника може бути розділена на три компоненти [76;102]. Одна частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків і всі, хто працює на даному підприємстві аналогічно отримують ці однакові винагороди. Друга частина заробітної плати визначається за вислугою років і факторам ціни життя. Всі співробітники отримують цю компоненту заробітної плати, але її величина автоматично щорічно регулюється. Що ж стосується виплати третього компоненту, то вона коливається для кожного працівника і її величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період. Поганий працівник побачить, що цей компонент заробітної плати мінімальний, а хороший зрозуміє, що цей компонент у нього більший, як і перші два компоненти разом узяті. Збільшення окладу можливе лише при зміні масштабів відповідальності, яка покладається на працівника, при вислuzі років і зростанні ціни життя. Реально заслужена і зароблена конкретною особою частина заробітної плати може змінюватися і досить різко. Так, якщо результативність праці працівника знижується, то і знижується заробітна плата шляхом зменшення її змінних частин. Ідея цієї системи полягає насамперед у взаємозалежності заробітної плати працівника з результатами поточного періоду. Таким чином, продуктивність тягне за собою великі зміни в оплаті.

Вибір системи матеріального стимулювання праці повинен бути чітко узгодженим з особливостями і завданнями виробничої діяльності підприємств, в іншому випадку не слід розраховувати на ефективність кінцевих результатів.

Існує два типи винагороди: внутрішній тип і зовнішній. До внутрішнього типу, який забезпечується змістом праці, слід відносити відчуття результату, змістовності, важливості роботи, самоповагу, дружбу, визначення поставлених завдань. До зовнішнього типу винагород включаться заробітна плата, кар'єрне зростання, престиж, визнання з боку керівництва, додаткові виплати, визначені заздалегідь. Важливі також і такі моменти: працівник, який отримує винагороду, повинен знати, за що конкретно він заохочений; керівник не повинен відкладати винагороду на «завтра», щоб працівник не втрачав інтересу і не був ображений на вище керівництво; виплати повинні керуватися часом і бути хорошим стимулом для працівника при досягненні цілей; несподівана і нерегулярна винагорода є неефективним мотиватором у процесі управління персоналом. Винагорода працює в тому випадку, якщо вона пов'язана з результатом. Очікуваний результат (індивідуальний чи колективний) і умови винагороди мають бути оголошені на початку роботи. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей, пов'язаних з цілями компанії.

Ефективність грошових заохочень є очевидною, проте, використання тільки матеріальних стимулів не матиме повного результату.

Учасники колективу – це різні люди із своїми життєвими позиціями, цінностями та установками. Дуже важко сприяти згуртуванню колективу застосовуючи премії та бонуси. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Вручення фінансових винагород часто спричиняє невдоволення серед членів колективу і створює нездорову атмосферу для персоналу.

Іноді потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для

збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Існують ефективні системи мотивації, які менеджери можуть застосовувати у роботі з персоналом, проте вони спрацюють тільки в тому випадку, якщо співпадатимуть із інтересами конкретних працівників. Одних робітників може мотивувати словесне заохочення керівництва, а іншим це видається звичайним визнанням хорошої роботи. Кожен колектив є унікальним, тому складністю для впровадження системи нематеріальної мотивації на підприємстві являється необхідність коригування стандартних схем мотивації та пристосування системи до умов конкретного колективу.

Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини непідробного інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення матиме ефективний результат: підвищення продуктивності праці і збільшення прибутків організації.

Розрізняють адресні та безадресні методи нематеріальної мотивації [32;34]. Одним із способів безадресної нематеріальної мотивації є участь у спільних корпоративних заходах. Неформальна обстановка сприятиме створенню здорової атмосфери у колективах, підвищуватиме загальну працездатність персоналу і сприятиме бажанню зробити свій внесок у загальну справу організації. Окрім формальних підходів використання способів нематеріальної мотивації багато управлінців концентрують увагу на підвищенні самооцінки працівників та вихованні корпоративного духу в колективах [7;38]. Це сприяє зближенню колег всередині відділів та підприємства в цілому. Створення корпоративної культури дає змогу знайти мотивацію для підвищення спілкування в команді та стимулює працівників допомагати один одному в робочих питаннях та вирішувати завдання спільно, а не самотужки.

Прикладом адресної нематеріальної мотивації є привітання працівника із іменинами, днем народження від керівництва та всіх членів колективу. До

адресної мотивації відносять різні форми заохочення у вигляді подарунків із важливої нагоди і матеріальну допомогу у випадках важких хвороб чи смерті родичів працівника.

Публічна похвала – один з найпростіших і дієвіших методів нематеріальної мотивації. Після похвали працівник умотивований до нових досягнень та підвищення продуктивності.

Ще один простий метод – створення комфортних умов співпраці, налагодження побутових зручностей. Установка сучасного комп'ютерного обладнання, покращення дизайну приміщення, формування зручних робочих зон для працівників, установка нових систем опалення та кондиціонування є хорошим прикладом застосування нематеріальної мотивації.

Найефективнішим способом мотивації працівників являється соціальний пакет. Соціальний пакет включає організацію безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату транспорту і мобільного зв'язку, підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства, безкоштовні чи пільгові путівки в санаторій за станом здоров'я.

Безадресна мотивація включає видачу персоналу спецодягу та різноманітної атрибутики компанії при проведенні різних заходів.

До нематеріальної мотивації також відносять розвиток та можливості кар'єрного росту, можливість покращити свою кар'єру за допомогою різних форм навчання і розвитку, включаючи розвиток лідерства, управління проектами та он-лайн - навчання.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що створення і застосування загальної системи винагород головна ланка організації мотиваційного механізму. У ринковій економіці в стосунках між працівником і компанією центральне місце займає обмін результатів праці робітника на сукупність всіх видів винагороди, які надає підприємство.

Існують три найважливіших принципи, на яких має базуватися система винагороди персоналу:

- 1) механізм мотивації повинен орієнтувати керівників і персонал на

досягнення цілей і одержання високих результатів як в своїй роботі, так і в роботі компанії;

2) система винагороди повинна бути економічно доцільною в тому сенсі, щоб кожен елемент системи винагороди стимулював необхідні для компанії компетенції, стимулював персонал до постійного підвищення рівня професіоналізму і майстерності;

3) форми матеріального стимулювання повинні бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств і реально привабливими для персоналу вашої організації, а для цього необхідно аналізувати системи винагороди на ринку праці .

Система винагород, повинна поєднувати роботу працівника із місією та стратегією організації [79]. Пропонуємо загальну систему винагород, яку зобразимо графічно на рис. 1.4.

Отже, загальна система винагород – це всі внутрішні і/або зовнішні інструменти, запропоновані роботодавцем, які можуть застосовуватися для залучення, мотивації і утримання працівників [85].

Основні п'ять складових загальної системи винагороди:

- компенсації;
- бонуси;
- баланс між особистим життям і роботою;
- продуктивність праці і визнання;
- розвиток та можливості кар'єрного росту.

Результатом ефективної загальної стратегії винагород є зацікавлені працівники, які досягають високих результатів та бажану продуктивність праці і, в свою чергу, відчують себе задоволеними в їх робочому середовищі.

Культура компанії повинна базуватися на мотивації, внутрішніх потребах та емоціях працівників. Люди самі себе мотивують, а завданням керівника є створення сприятливого ґрунту для розвитку мотивації.



Рисунок 1.4 – Загальна система винагород, що поєднує роботу працівника із місією та стратегією організації [75; 98]

Ознаки ефективної чи неефективної системи мотивації персоналу підсумовані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної Системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
1. Стабільні результати	1. Низькі або нестабільні результати
2. Регулярне виконання поставлених задач	2. Періодичне виконання завдань
3. Низька ротація персоналу	3. Висока ротація персоналу, де більшу частину
4. Готовність співробітників прийти на допомогу колегам та керівництву компанії	4. Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5. Енергійні і працівники, які готові брати участь у змінах, що проводяться	5. Опір змінам і постійна наявність скарг і погроз звільнення

Джерело: [Розроблено автором]

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Механізми мотивації, що використовуються сьогодні не є ідеальними, але вони дієві і активно застосовуються на практиці. Тому, для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями і направленістю діяльності підприємства, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації.

В цілому, система мотивації повинна містити компоненти, які зображені на рис. 1.5.

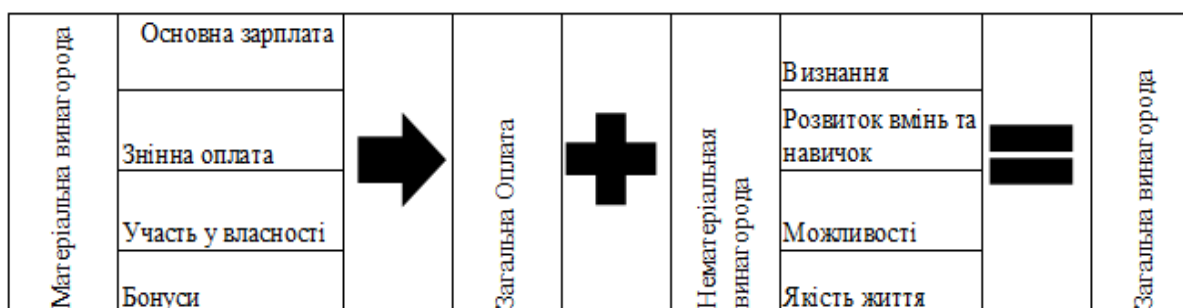


Рисунок 1.5 – Компоненти загальної системи мотивації [68; 178]

Часто причинами невдач компаній є не помилки в економічних розрахунках, а в недостатній мотивації працівників компанії.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства.

1.3 Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників

Жодне підприємство не може в своїй діяльності спиратися лише на заохочення. Завжди має бути «зворотний бік медалі». В питаннях мотивації такими є покарання, які вступають в дію, коли заохочення вже не спрацьовують. Система негативної мотивації заснована на всім відомому принципі протиставлення заохочення та покарання («батога» та «пряника»).

З огляду на це, в залежності від того, які стимули застосовуються для впливу на працівників, всі засоби мотивації можна поділити на негативні та позитивні. Відповідно, при застосуванні стимулів, які негативно впливають на працівників, мова йде про негативні засоби мотивації, і навпаки, якщо вплив на працівника позитивного характеру, то і засоби мотивації є позитивними.

Засоби позитивної мотивації більш розповсюджені та є більш ефективними в процесі стимулювання працівників до більш якісного виконання своїх трудових обов'язків. Однак, не можна забувати і про негативну мотивацію. Звісно, в більшості випадків працівники добре виконують свою роботу не через страх покарання, а через те, що вона їм подобається чи через відповідальне ставлення до своїх трудових обов'язків, тобто через самомотивацію. Але іноді без покарань обійтись просто неможливо. Коли самомотивація працівника низька, а заходи заохочення не діють, просто необхідно звертатися до покарання, як до крайньої міри впливу на недисциплінованого працівника, і тим самим впливати не лише на нього, а й опосередковано на інших працівників. Без покарань, або принаймні без можливості їх застосування, забезпечити трудову дисципліну просто неможливо. Негативна мотивація більш за все необхідна там, де встановлені чіткі процедури і правила, де потрібен контроль за дотриманням цих правил [1], там, де прибутковість підприємств напряму залежить від дотримання дисципліни.

Тут слід також відмітити, що негативні засоби мотивації спрямовані не стільки на підвищення якості роботи, скільки на недопущення негативної поведінки працівників. Негативна мотивація стимулює дисципліну, засуджуючи погану роботу та відхилення від встановлених правил може сприяти і більшій ефективності роботи. Особливість негативної мотивації в тому, що людину до дій змушує не бажання досягти чогось кращого, як при позитивній мотивації, а бажання уникнути неприємностей. Тобто можна сказати, що негативні засоби мотивації діють опосередковано. До того ж каральні заходи є показовими і тому впливають не лише на працівника, який вчинив порушення, а на весь колектив.

На практиці, негативна мотивація може проявлятися в різних заходах – від зняття фотографії працівника з дошки пошани та усної його критики з боку керівника, і аж до ненадання премії та дисциплінарних стягнень.

Одними з найбільш застосовуваних негативних засобів мотивації на підприємствах продовжують залишатися дисциплінарні стягнення, види та порядок застосування яких регламентується трудовим законодавством.

Дисциплінарні стягнення – це передбачений в нормативно-правовому акті захід примусового впливу, що застосовується органом, якому надано право прийняття на роботу даного працівника відповідно до його компетенції, за вчинений дисциплінарний проступок. Практикою вироблено певні рекомендації щодо застосування покарань до працівників, а саме: покарання має бути своєчасним, інтенсивність покарання має відповідати проступку та особі працівника, працівникові необхідно роз'яснити причини покарання, покарання не має зачіпати особисті якості працівника.

По-перше, для того щоб покарання було дієвим з точки зору мотивації працівників воно повинно слідувати безпосередньо за проступком, якщо ж немає можливості накладати стягнення одразу (наприклад у зв'язку з хворобою працівника) йому необхідно повідомити про покарання для досягнення необхідного «виховного ефекту».

Так, набагато більший вплив буде мати нехай і не суворе, але своєчасне

покарання, чим суворе, але відкладене в часі.

З точки зору мотивації, щоб покарання було ефективним, воно повинно бути значимим для порушника (справляти на нього вплив), але не стосуватися при цьому таких його особистих якостей як вік, стать, національність, віросповідання і т. п., а зачіпати лише його професійні якості та професійність його попередньої поведінки (не ображати, не принижувати). Тобто покарання має відповідати перш за все самому проступку (бути об'єктивним), але з урахуванням того, що є значимим для даної конкретної особи. Можна сказати, що осуджувати і карати треба негативну поведінку, а не особу.

Звільнення є крайнім заходом дисциплінарної відповідальності, що застосовується до працівника за досить серйозні порушення трудової дисципліни.

Мотиваційний вплив звільнення проявляється двояко: з одного боку – працівник, знаючи, що за певні негативні дії його можуть звільнити, утримується від таких дій, з іншого – коли на працівника накладається такий захід відповідальності, він сам свою роботу більше виконувати вже не може, але на інших працівників мотиваційний вплив продовжується, вони на такому прикладі ще краще розуміють, від яких дій слід утримуватися. Однак, слід зазначити, що звільнення, як і інші види негативної мотивації в різних ситуаціях буде мати різні результати. Так, при великій кількості працівників на підприємстві, показове звільнення швидше за все буде мати незначний виховний ефект, його просто не помітять, а на підприємстві, де кількість працівників невелика і колектив злагоджений та постійний – воно матиме набагато більший ефект на тих працівників, які залишилися.

Мотивація, в основі якої лежать негативні стимули, буде працювати сильніше, якщо працівник буде впевнений в тому, що його обов'язково покарають за певний проступок чи бездіяльність. При цьому чим вища вірогідність покарання, тим більший вплив.

Поряд з дисциплінарними стягненнями практика використовує й інші

засоби мотивації, які також мають негативні наслідки для працівника. Такі засоби можна визначити як заходи дисциплінарного впливу, тобто позбавлення різного роду пільг або переваг, які встановлені підприємством (наприклад, ненадання працівнику премії), або ж погрози такого позбавлення чи застосування більш суворих покарань. Так, наприклад, широко використовується такий захід дисциплінарного впливу як депреміювання, тобто ненадання працівнику, який порушив трудову дисципліну, неякісно виконав роботу чи в інших випадках, премії. Такий захід впливу не відноситься до дисциплінарних стягнень і є формою матеріального впливу на працівника.

Мотиваційний вплив також справлятиме затримка в підвищенні працівника, який не справляється з роботою або вчинив негативний поступок, тобто коли взагалі можливість підвищення є, але її реалізація для даного працівника не допускається.

Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи усвідомлюються, а інші – ні; деякі раціональні, а деякі – ні; одні узгоджуються з цілями підприємства, а інші – ні.

Підсумуємо, негативна мотивація – спонукання, зумовлені усвідомленням можливих незручностей, неприємностей, покарань, які можливі в разі невиконання діяльності. У разі дії негативної мотивації робітник удається до певної діяльності тільки через прагнення уникнути негативних санкцій, які можуть застосувати до нього.

Отже, при організації мотиваційного механізму, управлінському апарату підприємства треба враховувати і використання методів негативної мотивації, але покарання не повинні бути системою, вони повинні бути радше виключенням з правила. Покарання мають бути настільки рідкісним явищем, щоб на них звернули увагу. Лише в такому випадку вони можуть справляти дійсний вплив і на покарану особу та на інших працівників, лише тоді відношення до них буде серйозним. Поведінка підлеглого в організації є результатом складного поєднання різних впливів. Одні впливи

усвідомлюються, а інші – ні; деякі раціональні, а деякі – ні; одні узгоджуються з цілями підприємства, а інші – ні.

Висновки до розділу 1

Мотиваційна система є вищою формою визначення людської поведінки, яка завжди спонукається певними внутрішніми силами, від яких залежить характер і спрямованість трудової діяльності людини. Щоб створити високу мотивацію, треба створити умови для задоволення потреб. Потрібно перетворити роботу з заняття з виробництва продукції в заняття з реалізації потреб працівника.

Трудова діяльність людини безпосередньо пов'язана з системою мотиваційних сил. Мотиваційні чинники, у свою чергу, знаходяться в складній взаємодії з іншими чинниками – ситуативними, індивідуальними. До ситуативним характеристик відносять організаційні та соціальні умови: кількість працюючого персоналу, структура організації, психологічний клімат, ставлення підлеглих до керівника і т. п. До індивідуальних характеристик відносять інтереси, схильності, бажання, установки, знання, вміння, навички, рівень інтелекту, комунікабельність.

При вивченні, розробці і організації мотиваційного механізму, основними теоретичними поняттями є:

– «мотив». Мотив людини до дії, пов'язаний із реалізацією потреб. Отже, за своєю суттю термін «мотив» служить для позначення спонукальної сили, приводу до дії;

– «потреба» – необхідність у чому-небудь, що вимагає задоволення;

– «мотивація» виступає як один з основних інструментів управління персоналу; це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають певну поведінку, форми

діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Виходячи зі знання мотивації, можна визначити, чому менеджер вибирає ту чи іншу тактику поведінки при вирішенні певної управлінської задачі, свідомо виявляючи при цьому активність і прагнучи досягти поставленої мети. Діяльність керівних органів підприємства мотивується не всіма можливими мотивами, а тільки тими, які є значущими в загальній системі його мотивів і які найчастіше пов'язані з досягненням поставлених цілей діяльності.

Одиницею мотиваційної системи є спонукання. Крім того, на трудову діяльність людей впливають системи комунікацій, процедура прийняття рішень, характер взаємодії членів груп.

Є різні типи мотивації персоналу. За способом впливу на співробітника визнають непряму та пряму мотивацію. Непрямі методи не передбачають конкретного впливу на того чи іншого працівника, їх мета створити загальну атмосферу, яка викликає в персоналу підвищену зацікавленість до роботи. В основі ж прямого стимулу лежить безпосередній вплив на конкретного працівника.

Виділяються два основні види мотивації, які враховуються при створенні дієвого мотиваційного механізму персоналу:

- матеріальна мотивація персоналу. В свою чергу вона поділяється на грошову (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, страховки, винагороди) і негрошову (навчання, путівки, корпоративні заходи тощо);
- нематеріальна мотивація: підвищення, культурні і спортивні заходи на підприємстві, громадське визнання, оцінки керівництва і колег і т.п.

Ці види відносяться до позитивної мотивації, але існує ще і негативна мотивація: система штрафів, доган, стягнень, депреміювання.

Якщо ставити питання, які різновиди мотивації найбільш ефективні, то

тут відповідь однозначна : тільки поєднання матеріальних і нематеріальних методів дає найкращі результати при стимулюванні трудової активності персоналу. Але мотиваційний механізм повинен бути розроблений індивідуально до певного підприємства, задля отримання максимальної віддачі від його впровадження.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «УКРГРАФІТ»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Укрграфіт» та нормативно-правових документів, що регламентують його діяльність

Приватне акціонерне товариство «Укрграфіт» – єдиний виробник в Україні графітованих електродів для електросталеплавильних, руднотермічних та інших видів електричних печей, товарних вуглецевих мас для електродів Содерберга, футеровочних матеріалів на основі вуглецю для підприємств металургійного, машинобудівного, хімічного та інших комплексів промисловості [1].

ПрАТ «Укрграфіт» – сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції, високим рівнем технології, механізації та автоматизації процесів. Багаторічний виробничий досвід і високий професіоналізм персоналу дозволяє виробляти високоякісні вироби, постійно вдосконалюючи технологічні процеси і розширюючи асортимент продукції, що випускається, виходячи з потреб замовників.

Пріоритетними напрямками роботи в ПрАТ «Укрграфіт» визначено:

- забезпечення гарантованого рівня якості продукції,
- постійне вдосконалення технології і процесів,
- розвиток підприємства з урахуванням інтересів споживачів, акціонерів, держави і суспільства в цілому.

ПрАТ «Укрграфіт» має таку загальну організаційну структуру управління:

Загальні збори акціонерів – вищий орган товариства;

Наглядова рада – контролює та регулює діяльність Дирекції

товариства;

Дирекція товариства – виконавчий орган, який очолює Генеральний директор.

Внутрішня організаційна структура підприємства складається з:

- основних виробничих підрозділів (змішувально-пресових цехів, цехів термічної та механічної обробки вуглеграфітової продукції);
- допоміжних технічних підрозділів (цехи та служби технічного обслуговування та ремонту будівель і споруд, технологічного обладнання, устаткування, мереж та систем, енергетичні та екологічні підрозділи);
- допоміжні підрозділи з матеріально-технічного забезпечення та реалізації готової продукції, транспортні та складські підрозділи;
- допоміжні управлінські підрозділи (лабораторії, відділ технічного контролю та інші управлінські підрозділи, які обслуговують весь технологічний цикл виробництва та забезпечують організаційне функціонування підприємства).

Таблиця 2.1 – Відомості про ПрАТ «Укрграфіт» [2]

Повне найменування: - українською мовою - англійською мовою	Приватне акціонерне товариство «Український графіт» Private joint-stock company «Ukrainsky Grafite»
Скорочене найменування: - українською мовою - англійською мовою	ПрАТ «Укрграфіт» PrJSC «Ukrgrafite»
Організаційно-правова форма	акціонерне товариство
Тип товариства	приватне
Місце знаходження	Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Північне шосе, 20

ПрАТ «Укрграфіт» розташоване в промисловому регіоні південно-східної частини України. За рахунок свого географічного розташування підприємство має безперебійне постачання електроенергії з регіональних електростанцій, широку мережу транспортних сполучень: залізничних, автомобільних, річкових та морських [1].

ПрАТ «Укрграфіт» виробляє вуглеграфітову продукцію, орієнтуючись на різні області металургійної промисловості: сталеплавильну, сталеливарну, феросплавну, алюмінієву, титаномагнієву та інші. А саме:

Електроди графітовані рядові, рядові просочені, спеціальні, спеціальні просочені марок ЕГ, ЕГП, ЕГС, ЕГСП, діаметром від 75 мм до 710 мм та довжиною до 2800 мм:

Продукція використовується для дугових електричних сталеплавильних, руднотермічних печей та інших електротермічних пристроїв при виробництві сталі, феросплавів та інших промислових продуктів, які виробляються електротермічним способом.

Бруси графітовані та аноди для магнієвої промисловості різних марок, конфігурацій та комплектності відповідно до узгоджених креслень перерізом до 703x250 мм та довжиною до 2420 мм:

Продукція використовується в магнієвих електролізерах при виробництві первинного магнію електролізом. З метою захисту анодів верхнього вводу від окислення киснем повітря застосовується додаткове просочення анодів захисними речовинами та компаундами.

Маса електродна марок «А», «Б» та «С»:

– дрібнобрикетна електродна маса (ДБЕМ) виробляється трьох розмірів: (105x90x70) мм, (75x80x60) мм та (30x50x60) мм;

– великоблочна циліндрична електродна маса (ВБЕМ) виробляється діаметрами 400, 500, 550, 600, 900 мм та висотою 900, 910, 1000, 1100 мм.

Продукція використовується для суцільних електродів, що самоспікаються, в електротермічних печах при виробництві феросплавів, карбідів та інші.

Вуглеграфітова продукція для футеровки металургійних печей:

– блоки графітовані (за кресленнями замовника, перерізом до 450x500 мм та довжиною до 2000 мм);

– блоки вуглецеві та напівграфітові різних марок (за кресленнями замовника, перерізом до 550x550 мм та довжиною до 3300 мм);

- плити і пластини вуглецеві та графітовані;
- маси вуглецеві холодно-набивні – марок МХД і МХТД, гаряче-набивна – марки МУТ, та маса вуглецева пастоподібна – марки МУП.

Продукція використовується для футерування та заповнення компенсаційних і міжблочних швів металургійних печей.

Продукція для алюмінієвих електролізерів:

- блоки подові, бокові та кутові (за кресленнями замовника, перерізом до 490x720мм та довжиною до 3980мм);
- маса подова холодно-набивна марки – МХНП.

Продукція використовується для футерування ванн алюмінієвих електролізерів при виробництві первинного алюмінію.

Конструкційні вироби з матеріалу різних марок на основі вуглецю:

- плити, пластини, тиглі, електроди, струмопідводи, нагрівачі, труби та інше (відповідно до креслень замовника).

Продукція використовується для розливання кольорових металів, футерування печей, у якості нагрівачів, струмопідводів та елементів іншого призначення в різних галузях промисловості.

Навуглецьовувавачі різних марок на основі коксу та антрациту.

Продукція використовуються для збільшення вмісту вуглецю в рідкій сталі на підприємствах чорної металургії та ливарної промисловості.

Основними стратегічними цілями ПрАТ «Укрграфіт» є:

- забезпечення безперервної роботи виробництва з метою збереження виробничих, трудових і інших активів;
- максимальне збереження ринків збуту електродів та частки підприємства на них;
- забезпечення споживачів металургійних галузей високоякісними вуглеграфітовими виробами з урахуванням різноманітних асортиментних товарних напрямків;
- розробка та впровадження інноваційних технологій виробництва та нової продукції з урахуванням перспективних ринкових потреб;

- продовження впровадження енергозберігаючих технологій та модернізація підприємства з метою підвищення конкурентної здатності (а саме, покращення якісних характеристик продукції та зниження питомих витрат);
- збереження та розвиток ресурсної бази підприємства;
- мінімізація поточних витрат з метою збереження обігових коштів та створення умов для їх збільшення в майбутньому.

ПрАТ «Укрграфіт» є юридичною особою, має у власності рухоме та нерухоме майно, самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, торгівельні марки (товарні знаки), може мати комерційне (фірмове) найменування та інші засоби візуальної ідентифікації, що не заборонені чинним законодавством [2].

У своїй діяльності ПрАТ «Укрграфіт» керується нормами чинного законодавства України, Статутом, діючими у Товаристві локальними нормативними актами та рішеннями органів управління Товариства, прийнятими у межах їх компетенції, відповідно до Статуту [2].

Господарська діяльність формується на основі Конституції України та є сукупністю законодавчих актів та підзаконних нормативних актів. До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. До підзаконних нормативних актів – укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств, відомств (накази, інструкції, положення), нормативні акти місцевих рад народних депутатів та місцевих адміністрацій.

Основним документом, який визначає умови, обсяги, сфери та порядок застосування засобів державного регулювання господарських відносин є Господарський кодекс України (ГКУ). Він встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності та покликаний забезпечити розвиток підприємництва, зростання ділової активності і підвищення ефективності

суспільного виробництва, його соціальну спрямованість [4].

Відповідно до Закону України «Про господарські товариства» Статут сформовано з дотриманням обов'язкові вимог, а саме:

- вид товариства;
- предмет і мета діяльності;
- склад засновників і учасників (членів)
- повна назва і місцезнаходження;
- розмір і порядок формування статутного капіталу товариства;
- порядок розподілу доходів та збитків;
- склад і компетенції органів управління;
- порядок прийняття рішень щодо внесення змін у документи про

заснування, а також про ліквідацію або реорганізацію товариства [4].

Також в Статуті ПрАТ «Укрграфіт» містяться відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій.

Завдання статуту – дати повне уявлення про правовий статус ПрАТ «Укрграфіт» як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємства, розпорядження його коштами і прибутком [5].

Коллективний договір укладено відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими та поширюється на сторони, які їх уклали [6].

На підприємстві записи про роботу вносять в установленому порядку до трудових книжок працівників відповідно до професійних назв робіт, зазначених у Класифікаторі професій ДК 003:2010 [7].

2.2 Аналіз та оцінка показників діяльності ПрАТ «Укрграфіт»

Найважливішою характеристикою діяльності підприємства у зовнішньому середовищі, за якою аналізують ступінь його надійності і привабливості, є фінансовий стан [8].

Фінансові ризики виникають в процесі звичайної діяльності підприємства. Метою управління ризиками є їхня мінімізація або мінімізація їхніх наслідків.

Служби з внутрішнього контролю та управління ризиками не створено. Менеджмент приймає рішення з мінімізації ризиків, спираючись на власні знання та досвід, та застосовуючи наявні ресурси. Для ефективної діяльності підприємство намагається не уникати ризиків, а знаходити методи щодо управління ними, оцінювати ризики та розробляти шляхи їх подолання, тому задля зменшення дії ризиків необхідно адаптуватися до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками на підприємстві не створено та не затверджено. Проте при здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як:

- 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис);
- 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, постійне підвищення кваліфікації персоналу);
- 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування).

Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством.

Основними ризиками в звичайній діяльності ПрАТ «Укрграфіт» є:

- операційні ризики (ринковий ризик);
- фінансові ризики (кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик та ризик достатності капіталу).

Незважаючи на існуючу невизначеність, пов'язану із зміною економічної ситуації та нестабільністю світової та національної економіки підприємство планує продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Першорядними питаннями для збереження конкурентоспроможного стану ПрАТ «Укрграфіт» на ринку є:

- у виробництві – збалансованість випуску всіх видів вуглеграфітової продукції, постійна робота над ресурсозбереженням та оптимізацією витрат;
- у технології виробництва та вдосконаленні основних засобів – розвиток та вдосконалення технології виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій, розробка нових видів продукції, модернізація підприємства з метою підвищення конкурентної здатності (а саме покращення якісних характеристик продукції та зниження питомих витрат);
- у реалізації продукції – стабільність якості продукції, що постачається, та забезпечення необхідного рівня споживчої цінності продукції;
- у роботі на ринку – активна маркетингова політика, спрямована на збереження кожного існуючого споживача, та придбання нових, за рахунок іміджу та дбайливого ставлення до кожного підприємства – споживача.

ПрАТ «Укрграфіт» періодично проводить моніторинг показників ліквідності та вживає заходів для запобігання ризику втрати ліквідності. Підприємство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами. Фінансування підприємства у 2022 році відбувалось тільки за рахунок власних обігових коштів. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз господарської діяльності приватного акціонерного товариства «Український графіт» [13]

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, тис.грн	
				2021р.- 2020р.	2022р.- 2021р.
1	2	3	4	5	6
1. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн					
- прибуток			170 622		
- збуток	-103 601	-354 176		-250 575	-183 554
2. Чистий фінансовий результат, тис. грн					
- прибуток			52 584		
- збуток	-144 457	-317 514		-173 057	-264 930
3. Готова продукція: - тис.грн.	143 348	165 905	198 070	22 557	32 165
- т.	45293,45	30 002,85	19226,84	-15 290	-10 776
4. Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн	1 502 372	2 214 505	2 263 834	712 133	49 329
5. Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	530704	605 147	707 476	74 443	102 329
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	971 668	1 609 358	1 556 358	637 690	-53 000
7. Коефіцієнт зносу основних засобів,%	0,4	0,3	0,3	-0,1	0,0
8. Коефіцієнт фондомісткості продукції, %	6,8	9,7	7,9	2,9	-1,8

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховано за формулою (2.1):

$$K_{оз} = \frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує рівень морального і фізичного зносу основних фондів. За період двох останніх років показник має позитивні зміни – зменшення, порівняно з 2020 роком на 0,1%.

Про ефективності використання основних засобів свідчить коефіцієнт

фондомісткості продукції, який розраховано за формулою (2.2):

$$\text{ФВ} = \frac{\text{Середня вартість основних засобів}}{\text{Обсяг виробництва продукції}} \quad (2.2)$$

Таким чином, коефіцієнт фондомісткості продукції відображає, що в середньому на підприємстві основних засобів для виробництва продукції в 1грн. використовується: у 2020 році – 6,8%, у 2021 році – 9,7%, у 2022 році – 7,9%, що нижче попереднього року на 1,8%.

З даної таблиці видно, що в зв'язку з розпочатою Російською агресією виробництво ПрАТ «Укрграфіт» скоротилось майже на 70%. Цей факт дуже сильно вплинув на такий показник як плинність кадрів.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат [13]

Показники	2020р.		2021р.		2022р.	
	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %	тис.грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	1 126 577	53,6	1 952 778	65,5	931 264	61,7
Витрати на оплату праці	418 566	19,9	534 983	17,9	292 108	19,4
Відрахування на соціальні заходи	112 683	5,4	140 352	4,7	92 839	6,2
Амортизація	76 377	3,6	77 692	2,6	105 644	7,0
Інші операційні витрати	369 513	17,6	275 120	9,2	86 931	5,8
Разом	2 103 716	100,0	2 980 925	100,0	1 508 786	100,0

Аналізуючи витрати за останні три роки за табл. 2.3, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу від загальної суми витрат мають матеріальні затрати (від 53,6% до 61,%).

Наступними за значущістю – витрати на оплату праці. Від загальної суми витрат їх розмір коливається від 17,9% до 19,9%.

Найменшу питому вагу за 2020-2021 роки має амортизація. Її показник становить 3,6% – 2,6% відповідно. Така тенденція не характерна для 2022

року. Найменшу питому вагу серед витрат 2022 року, у розмірі 5,8 % мають інші операційні витрати.

ПрАТ «Укрграфіт» схильне до кредитного ризику, який виражається як ризик того, що в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації контрагент-дебітор не буде здатний в повному обсязі і в певний час погасити свої зобов'язання. Кредитний ризик регулярно контролюється. Управління кредитним ризиком здійснюється, в основному, за допомогою аналізу здатності контрагента сплатити заборгованість. Підприємство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Кредитний ризик стосується дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість регулярно перевіряється на існування ознак знецінення, створюються резерви під знецінення за необхідності.

Основними джерелами забезпечення ліквідності на підприємстві є наявність високоліквідних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, готова продукція та сировина).

Товариство має різні фінансові активи, які включають переважно торгіву та іншу дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, що виникають безпосередньо в ході господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 – Інформація про види активів [9]

Показник	2021	2022	Відхилення 2022р.- 2021р., тис. грн	Відхилен ня 2022р.- 2021р., %
1	2	3	4	5
Запаси	1 639 537	1 494 514	-145 023	-8,85
Виробничі запаси	547 526	421 474	-126 052	-23,02
Незавершене виробництво	925 782	873 705	-52 077	-5,63
Готова продукція	165 905	198 770	32 865	19,81
Товари	324	565	241	74,38
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	218 459	497 094	278 635	127,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	40 710	11 747	-28 963	-71,14
з бюджетом	75 813	28 320	-47 493	-62,64
Інша поточна дебіторська заборгованість	10 377	324	-10 053	-96,88
Гроші та їх еквіваленти	335 691	419 539	83 848	24,98

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що серед активів перевагу маю запаси, потім незавершене виробництво та виробничі запаси. Враховуючи введення воєнного стану, порушення логістики на підприємстві спостерігається динаміка зниження виробничих запасів у 2022 році на 2,6 % та збільшення готової продукції на 1,5%.

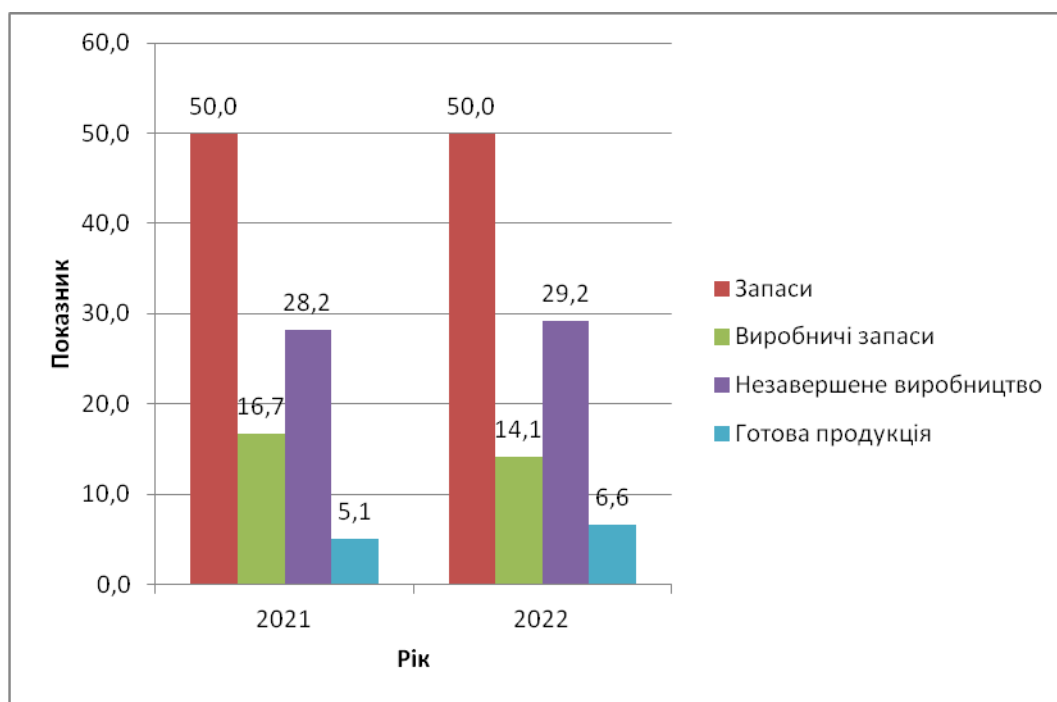


Рисунок 2.1 – Динаміка змін запасів [побудовано за результатами 9]

Основні зобов'язання товариства включають довгострокову заборгованість (виплати персоналу за пенсійними планами), торгіву та іншу кредиторську заборгованість.

Підприємство підтримує баланс між безперебійним фінансуванням та гнучкістю у використанні контрактних умов з контрагентами.

В останні роки підприємство займається переобладнанням технологічного ланцюга виробництва графітованих електродів та ніпелів до них для металургійної промисловості.

Багаторічний досвід роботи, сучасні технології, висока якість продукції, своєчасне виконання договірних зобов'язань дозволили ПрАТ «Укрграфіт» встановити міцні ділові зв'язки зі споживачами.

Незважаючи на обмеження через дію воєнного стану на території України, підприємство продовжує працювати на міжнародному ринку: близько 57% обсягу продажу у 2022 році було орієнтовано на зовнішній ринок, у країни СНД, Західної і Центральної Європи, Америки, Близького та Середнього Сходу, Африки.

Через запровадження на території України особливого режиму воєнного стану згідно з Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 №64/2022 та загострення воєнних дій у регіоні виникло порушення виробничих та логістичних шляхів, руйнування інфраструктури, обмеженість запасів та можливостей імпорту. Окрім того, наслідки пандемії COVID-19 теж даються в знаки. Усе це призвело до скорочення ємності внутрішніх та зовнішніх ринків збуту, поставило під загрозу втрати частини зовнішніх постачальників сировини через можливе скорочення обсягів її закупівлі, змусило керівництво підприємства у 2022 році формувати нову збутову політику в умовах воєнного стану, падіння попиту на ринку вуглеграфітової продукції, проблем з логістикою, обмеженої кількості трудових ресурсів, тощо.

2.3 Аналіз кадрової системи підприємства ПрАТ «Укрграфіт»

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунути пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації [10].

Оперативне управління персоналом на підприємстві реалізує відділу кадрів. Керівник відділу відповідає безпосередньо за поточну щоденну роботу підлеглих у рамках свого структурного підрозділу та регулює кадровий менеджмент організації у цілому.

Працівники відділу кадрів ведуть кадрове діловодство, тобто відповідають за документацію. Структура та чисельність працівників регламентуються Положенням про відділ кадрів, яке відображає основні аспекти механізму управління персоналом із врахуванням специфіки та особливостей діяльності підприємства.

На основі Положення про відділ кадрів, з метою чіткого розподілу обов'язків, керівництвом організації розробляються відповідні посадові інструкції, у яких на основі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного співробітника [10].

Основні функції відділу кадрів:

- виконавчі – регламентують дотримання усіх норм та вимог кадрового діловодства;
- розпорядчі – передбачають видання кадрової документації адміністративного, офіційно-розпорядчого характеру (накази, розпорядження);
- аналітико-інформаційні – спрямовуються на аналітичну обробку даних, інформування, консультування працівників із кадрових питань;
- посередницькі – орієнтують на передачу інформацію до усіх категорій персоналу організації, проведення за потреби роз'яснювальної роботи серед співробітників;
- координаційні – координують роботу працівників усіх структурних підрозділів організації.

Важливим напрямком роботи відділу кадрів є підбір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи на підприємстві, залежить уся його наступна діяльність [11]. Для ефективного пошуку кандидатів інформація про вакансії розміщається на спеціалізованих інтернет-сайтах (дод. Б). Мета такого оголошення – одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту) та виданням наказу про

прийняття на роботу (Додаток А).

Один з показників соціальної ефективності використання персоналу – плинність кадрів.

Таблиця 2.5 – Аналіз плинності персоналу на ПрАТ «Укрграфіт» за період 2020-2022 рр. [12]

Показник	Період			Відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність, осіб	2127	2167	1857	40	-310
Звільнено за плинністю, осіб	227	257	414	30	157
К плинності, %	10,7%	11,9%	22,3%	1,2%	10,4%

Таблиця 2.6 – Структура середньооблікової чисельності персоналу в розрізі категорій персоналу [17]

Категорія працівників	Середньооблікова чисельності персоналу					
	2020		2021		2022	
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7
Робітники	1561	73	1607	74	1359	73
Керівники	298	14	300	14	266	14
Спеціалісти	214	10	209	10	186	10
Службовці	12	1	11	1	10	1
Разом промислово-виробничий персонал	2085	-	2127	-	1821	-
Непромисловий персонал	42	2	40	2	36	2
Всього по підприємству	2127	100	2167	100	1857	100

За даними табл. 2.5 спостерігаємо зменшення середньооблікової чисельності персоналу в 2022 році порівняно з 2021 роком (-310 осіб), але збільшується плинність персоналу у 2022 році (+10,4%).

Визначальними елементами кадрової політики підприємства (дод. – Б)

слід назвати – політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання [13].

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників враховано потреби виробництва і ситуація, яка склалася на підприємстві. Професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

- підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань;
- перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності [13].

Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності. За даними абл. 2.7 робимо висновок, що система навчання персоналу дуже різноманітна та охоплює доволі значну чисельність персоналу. Протягом 2021 року на 332 працівника навчено більше, ніж в 2020 році, але в зв'язку зі зменшення обсягів виробництва, персоналу в 2022 році спостерігається зменшення чисельності працівників (на 2627 осіб), які скористалися програмою навчання.

Серед всіх видів навчання найбільшу питому вагу має атестація. Від загальної кількості працівників що навчалися, пройшли навчання за допомогою атестації в 2020 році та 2021 році – 74,6%, а в 2022 році – 82,5%.

Атестація має велике значення як для організації, так і для осіб, що підлягають цій процедурі. Для організації атестація є одним з елементів політики управління персоналом, засобом вирішення кадрових питань. Для працівника — це один із проміжних етапів професійної кар'єри. Добрі наслідки атестації можуть слугувати підставою для посадового просування працівника, отже, і для збільшення заробітної плати [14].

Для управління підприємством працівники є найціннішим ресурсом, оскільки вони є працівниками, які можуть постійно вдосконалюватися.

Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів, що впливають на загальний розвиток підприємства. Високий ентузіазм підлеглих є одним з найважливіших внутрішніх факторів нинішніх керівників підвищення конкурентоспроможності їх діяльності.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз з навчання персоналу за 2020-2022 рр. [12]

Вид навчання	Кількість навчених осіб					
	2020		2021		2022	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Первинна підготовка	25	0,4	172	0,4	18	0,5
2. Перепідготовка	6	0,1	10	0,1	7	0,2
3. Стажування	418	7,2	193	7,2	21	0,6
4. Друга професія	118	2,0	241	2,0	80	2,3
5. Навчання у навчально-курсних комбінатах	42	0,7	21	0,7	49	1,4
6. Курси цільового призначення	496	8,6	595	8,6	329	9,4
7. Підвищення розряду	94	1,6	146	1,6	37	1,1
8. Семінари	3	0,1	0	0,1	4	0,1
9. Атестація	4316	74,6	4501	74,6	2878	82,5
10. Інформативне навчання	267	4,6	238	4,6	67	1,9
ВСЬОГО:	5785	100	6117	100	3490	100

Однак слід зазначити, що в сучасних умовах ентузіазм корпоративних працівників зазнав значних змін: порівняно з адміністративним управлінням, соціально-економічними та соціально-психологічними методами управління персоналом; поточною метою управління є співпраця між співробітниками та адміністративний відділ. Досягнення поставлених цілей [20].

У загальному розумінні мотивація діяльності людини – це група зовнішніх та внутрішніх сил, які спонукають людину до активності, визначають поведінку та форму діяльності та роблять цю діяльність

зосередженою на досягненні особистих цілей та організаційних цілей. Зв'язок між індивідуальною владою та поведінкою людини опосередковується дуже складною системою взаємодій, тому люди можуть по-різному реагувати на той самий вплив тієї самої сили. Поведінка та дії людини в свою чергу вплинуть на її реакцію, яка може змінити ступінь впливу та напрямок поведінки, викликаний цим впливом.

У ПрАТ «Укрграфіт» діє певний мотиваційний механізм. Застосовуються різні форми і методи стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Підприємство на основі наявності мотиваційних ресурсів створює такий комплекс матеріальним та нематеріальних стимулюючих впливів на працівника, щоб той, в свою чергу, проаналізував і зіставив їх з особистісними намірами, потребами, можливостями і інтересами і активізував свої здібності, уміння і компетенції. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів.

Основними складовими мотиваційного механізму на підприємстві є:

- 1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- 2) вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Все більш очевидним стає те, що без ефективною системи стимулювання та стимулювання жодна система управління персоналом не може успішно функціонувати, що спонукатиме кожного працівника добре виконувати свої обов'язки та продуктивно працювати для досягнення конкретних цілей. Ключовим завданням людських ресурсів є розробка

ефективних методів механізму стимулювання для поєднання інтересів працівників зі стратегічними цілями компанії.

На мотивацію праці на підприємстві впливають різні спонукальні фактори, такі як економічні стандарти та система добробуту, справедливий розподіл заробітної плати та доходів, умови та зміст праці, сімейні відносини, колективна робота, творчий потяг та цікава робота, самоствердження та постійний ризик [27].

Отже, ефективність стимулюючих заходів на підприємстві досягається шляхом забезпечення підсистеми управління для максимізації рівня організації роботи, рівня управління, мотивації працівників до саморозвитку для подальшого професійного зростання.

Для того, щоб справедливо оцінити кількість та якість роботи, використовуються важелі стимулювання таких продуктивних факторів праці, як навички працівників, місце роботи та складність, а також внесок у кінцевий результат. З цією метою існує багато видів заохочувальних виплат, включаючи: якість роботи, премії, надбавки високої інтенсивності та високу продуктивність, надбавки за особливо важливі та невідкладні роботи, надбавки за постійну службу, надбавки під тиск та особливі умови праці; фактори, що збільшення заробітної плати.

Здатність відповідальної особи за управління полягає у створенні заробітної плати з усіх видів виплат з метою досягнення кінцевої мети організації, і всі працівники мають більший інтерес до неї.

Існує багато різних способів нематеріальної мотивації працівників. На підприємстві відшкодовуються кошти працівникам за відвідування семінарів та придбання професійної літератури.

Вартість нематеріального стимулювання, як правило, нижча, ніж вартість інших працівників. Нематеріальна мотивація є доповненням до матеріалу, але вона не може повністю його замінити. Враховуючи потреби найманих працівників, можна досягти високого рівня рентабельності виробництва, що компенсує понесені витрати. Встановлення

нематеріального механізму стимулювання персоналу матиме позитивний вплив на ефективність праці, що, в свою чергу, впливатиме на всі процеси та результати діяльності підприємства, тим самим покращуючи прибутковість виробництва підприємства.

Мотивація працівників є комплексною і систематичною. Мотивацію працівників застосовується не лише як окрема функція управління, але як невід'ємна частина, як підсистема корпоративної культури. Ефективність роботи залежить від мотивації. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Трапляється, що людина дуже зацікавлена у досягненні високих результатів під впливом внутрішніх та зовнішніх мотивацій, але на практиці результати будуть набагато гіршими, ніж у людини, яка не мотивована ефективно працювати [15].

Головним напрямом стратегії управління персоналом є забезпечення ефективної мотивації праці, яка сприяє реалізації економічних і соціальних цілей підприємства та особистих цілей працівників.

На жаль, у працівників немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал не готовий брати на себе відповідальність у ході ухвалення рішень та їх виконання .

Основним змістом механізму стимулювання використання ресурсів на підприємстві є:

- вдосконалення системи оплати праці, визначення співвідношень погодинних ставок різних типів працівників відповідно до рівня кваліфікації працівників;
- поліпшення внутрішніх виробничих умов заробітної плати;
- впровадження гнучкої зайнятості та гнучкої системи заробітної плати;
- вдосконалення заробітної плати; нормативи колективних переговорів та захист доходів працівників;
- вдосконалення стимулюючого коригування рівнів заробітної плати між посадами та перехресними кваліфікаціями для досягнення обґрунтованої

компенсації;

- впровадження принципу гласності, визначення надбавок, доплати та премії за виробничі показники;
- встановити соціальні пакети;
- вжити заходів щодо підвищення інтенсивності заробітної плати;
- запровадження заходів соціального захисту заробітної плати для запобігання інфляції тощо.

Система стимулювання є ключовим фактором підвищення ефективності праці у розвитку економічної діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки України запровадження ефективної системи стимулювання працівників, включаючи компенсацію, може принципово змінити систему управління організацією та покращити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість [18].

Важливим завданням керівництва при формуванні механізму реалізації завдань фінансової стратегії розвитку є вибір відповідного інструментарію та технологій, що забезпечують посилення впливу мотивації персоналу і на цій основі, – підвищення продуктивності праці [24].

Варто відмітити, що при створенні концепції мотивації на підприємстві важливого значення набуває застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. В основі матеріального й морального стимулювання має знаходитись об'єктивний критерій оцінки діяльності кожного з працівників. Зазначимо, що на підприємстві запроваджені напрями та завдання мотивації:

- досягнення (полягає в тому, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їхні пропозиції та ініціативу) ;
- система участі (полягає в тому, щоб давати змогу працівникам брати участь і поділяти успіх у діяльності підприємства, що є й їхнім успіхом);
- навчання (полягає в тому, щоб готувати спеціалістів до вирішення стратегічних завдань розвитку, орієнтувати їх на планування своєї кар'єри і

фахового зростання);

– відданість (полягає в тому, щоб дати можливість працівникам бачити переваги роботи на підприємстві; корпоративна культура (полягає в тому, щоб створити атмосферу, за якої працівники структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від праці) [27];

– винагорода (полягає в тому, щоб надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів);

– мотивація організацією та управлінням (полягає в тому, щоб створювати комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління);

– визнання (полягає в тому, щоб розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок) [28].

Варто зазначити, що у загальному випадку мотивація включає моральну та матеріальну сторони заохочення. Обидва компоненти важливі, але більш вагомими та переконливими для учасників економічних відносин є матеріальні стимули. У такому випадку зацікавленість полягає в тому, щоб мінімізувати або, іншими словами, оптимізувати витрати грошових коштів на мотивацію, а інтереси об'єктів мотиваційного впливу, навпаки, зводяться до отримання максимальної матеріальної вигоди. В умовах обмеженості фінансових ресурсів та підвищених рівнів ризиків для підприємства є особливо актуальним такий підхід до розподілу коштів, за якого будуть мінімізовані витрати на мотивацію обраних об'єктів мотиваційного впливу.

Тому, щоб отримати максимальний ефект від використання методів стимулювання та підвищити продуктивність праці, їх потрібно застосовувати в комбінації. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, оскільки використання лише одного комплексу методів виключить можливість стимулювання творчої діяльності працівників для досягнення корпоративних цілей [24].

Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими

результатами пов'язана з тим, що на результати роботи впливає багато інших факторів, таких як навички співробітників, професійні здібності та навички, правильне розуміння завдання та зовнішнє середовище. Неоднозначність цих відносин піднімає головне питання для керівництва: як оцінити результати діяльності працівника і як винагородити його? Якщо рівень зарплати пов'язаний лише з результатами роботи, це знизить моральний дух працівників, які мають нижчі оцінки, але виявляють старанність і працюють більше. З іншого боку, якщо працівник отримує лише винагороду «доброї волі», не враховуючи повністю справжні результати своєї роботи, це може бути несправедливо по відношенню до інших працівників.

Підводячи підсумок, можна сказати, що механізм стимулювання управління персоналом повинен включати інтереси працівників; відповідати бажанням працівників цілям компанії; підвищувати продуктивність праці; заохочувати співробітників проявляти ініціативу щодо вирішення власних проблем та корпоративних проблеми; покращити мікроклімат команди для задоволення основних потреб. Тому розробка ефективних механізмів стимулювання має стратегічне значення для організації.

Використання винахідливо встановлених механізмів стимулювання суттєво вплинуло на ефективність управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. З огляду на світовий досвід стимулювання праці, можна сказати, що існує теоретична платформа для встановлення цього механізму, але він повинен враховувати результати моніторингу стимулів та адаптації до особливого менталітету праці українців, країни.

Висновки до розділу 2

Концепція діяльності і напрямки виробництва підприємства, викладені вище, характеризують ПрАТ «Укрграфіт» як єдиного виробника в Україні графітованих електродів для підприємств різних видів важкої промисловості.

Підприємство орієнтоване на сучасне виробництво вуглеграфітової продукції. Вся продукція сертифікована за міжнародними стандартами, визнана і користується попитом і в Україні, і у світі.

Вищенаведена організаційно-правова інформація, дає уявлення про широкую і ґрунтовну організаційну структуру управління підприємством, розгалужену мережу основних виробничих підрозділів, допоміжних технічних, матеріально-технічних, а також допоміжних управлінських підрозділів. Всі ланки структури працюють злагоджено, щоб рухати підприємство заданими напрямками.

Найважливіші завдання, які ставить перед собою підприємство на даний період:

- забезпечення безперервного виробництва, за умови збереження активів і ринків збуту, ресурсної бази;
- впровадження нових виробничих і енергозберігаючих, і екологічних технологій;
- максимальне залучення і збереження кадрів.

Задля досягнення основних стратегічних цілей організації, на ПрАТ «Укрграфіт» розроблено і впроваджено низку ефективних механізмів виробничого, технологічного, екологічного, економіко-фінансового і кадрового напрямів. Їх здійснення враховує і основні ризики. Ризики і ринкові, і фінансові, і політичні, і соціальні.

Аналіз останніх відомостей про діяльність підприємства доводить, що в умовах воєнного стану підприємство втратило до 70% обсягів виробництва. але здійснюється оперативне керування, направлене на організацію діяльності в непростих умовах, що диктує сьогодення.

Питому вагу у забезпеченні необхідного виробництва має дієва мотиваційна політика, яка проводиться з врахуванням поточних потреб і викликів. Залучені різні методи поліпшення ефективності праці співробітників. Важливе значення віддається застосуванню певних видів матеріального і морального стимулювання. Проводиться навчання і

перепідготовка кадрів.

В основу створення мотиваційного механізму ПрАТ «Укрграфіт» покладено принцип: підприємство зацікавлене в працівниках і створює умови, щоб працівник залишався зацікавленим в підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

ПРАТ «Укрграфіт»

3.1 Пропозиції щодо оптимізації роботи з мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт»

Задачами дослідження є вивчення поточної системи мотивації, виявлення недоліків і проблем, аналіз найбільш впливових мотиваційних факторів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення. В процесі дослідження будуть вивчені різні аспекти системи мотивації, такі як заробітна плата, кар'єрний розвиток, визнання та пошана, розвиток навичок та робоче середовище. Проведений аналіз допоможе виявити поточні проблеми та слабкі місця в системі мотивації персоналу. На основі отриманих результатів будуть розроблені рекомендації щодо вдосконалення мотивації персоналу. Ці рекомендації можуть включати в себе впровадження нових форм винагород, стимулів та премій, покращення системи кар'єрного розвитку, впровадження програм навчання та розвитку, а також поліпшення робочого середовища. Метою цих заходів є збільшення мотивації працівників, підвищення їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Крім того, покращена система мотивації може допомогти залучати та утримувати талановитих співробітників, що має велике значення для успішного функціонування компанії. Вивчення поточної системи управління мотивацією персоналу в ПрАТ «Укрграфіт» є важливим етапом для розуміння сильних сторін та можливих недоліків у системі. Розглянемо заходи, щодо вивчення поточної системи управління мотивацією персоналу в ПрАТ «Укрграфіт» і дії, що відповідають цим заходам:

- 1) огляд політик, процедур і практик управління мотивацією: вивчення документів, які регулюють мотиваційну систему в

компанії, такі як положення про оплату праці, системи стимулювання та нагородження;

2) аналіз системи винагород Оцінка методів визначення заробітної плати та системи преміювання в компанії. Це включає огляд структури заробітної плати, визначення критеріїв для преміювання та оцінку чіткості та справедливості процедур;

3) вивчення програм навчання та розвитку Оцінка наявних програм навчання та можливостей для кар'єрного росту. Важливо з'ясувати, чи надає компанія своїм працівникам можливості розвиватися, набувати нові навички та просуватися по кар'єрним сходам;

4) аналіз системи оцінки працівників Дослідження методів оцінки працівників і визначення критеріїв, за якими вони оцінюються. Важливо зрозуміти, наскільки об'єктивна та справедлива система оцінки та чи відображає вона дійсну продуктивність працівників;

5) опитування та інтерв'ювання працівників Здійснення опитування та спілкування з працівниками, щоб дізнатися про їхні сподівання, потреби та враження від поточної системи мотивації. Це може допомогти виявити сильні сторони та проблеми, з якими стикаються працівники [1-28].

В результаті вивчення поточної системи управління мотивацією персоналу в ПрАТ «Укрграфіт» можна отримати глибоке розуміння сильних сторін та слабкі місця системи, що дозволить розробити рекомендації щодо вдосконалення.

Для вивчення поточної системи мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт» можна провести детальний аналіз різних аспектів, включаючи форми винагород, стимулів та премій, політики та процедури управління мотивацією

Напрямки дослідження викладені нижче:

1) Система заробітної плати: дослідження структури заробітної плати, включаючи базову заробітну плату, додаткові виплати, премії та бонуси.

2) Програми стимулювання: аналіз існуючих програм стимулювання,

показав що на підприємстві застосовується моральне стимулювання, матеріальне стимулювання використовується досить рідко.

3) Процеси розподілу роботи: з'ясовано, що індивідуальні навички працівників при розподілі завдань і що дає можливості для кар'єрного зростання.

4) Визнання і винагородження: на підприємстві проводиться вивчення існуючих політик та практик щодо визнання працівників за їхній внесок та досягнення.

5) Культура організації: проведено дослідження культури організації та її впливу на мотивацію працівників, визначено що організаційна культура сприяє створенню мотивуючого середовища та розвитку мотиваційних пріоритетів співробітників

Проведення детального аналізу цих аспектів дозволить отримати розуміння про поточну систему мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт» та ідентифікувати можливі області для вдосконалення.

Для виявлення ключових мотиваційних факторів персоналу можна використати різні методи дослідження, такі як анкетування, спостереження, інтерв'ю. Нижче наведено деякі засоби, які можуть допомогти виявити ці фактори:

1. Анкетування. Розроблення анкети, яка містить запитання про основні чинники, що мотивують працівників. Це можуть бути фактори, такі як заробітна плата, можливості кар'єрного росту, розуміння цілей організації, визнання та інші аспекти, які вважаються важливими для працівників.

2. Спостереження. Спостереження за поведінкою та взаємодією працівників у робочому середовищі. Це може допомогти виявити, на що працівники приділяють особливу увагу, які завдання або проекти вони виконують з ентузіазмом, як вони реагують на стимули та винагороди.

3. Інтерв'ю. Проведення інтерв'ю з окремими працівниками або організацію фокус-груп для обговорення їхніх мотиваційних факторів та пріоритетів. Це дозволяє отримати глибше розуміння індивідуальних потреб

та мотивації працівників.

4. Аналіз даних про вплив кадрів. Дослідження причин відходу працівників з компанії та аналіз показників впливу кадрів може допомогти виявити ті фактори, які не задовольняють потреби та очікування працівників. Комбінація цих методів дослідження дозволить зібрати комплексні дані про мотиваційні фактори персоналу підприємства і виявити ті, які мають найбільший вплив на співробітників ПрАТ «Укрграфіт».

Для досягнення високого рівня стимулювання персоналу потрібно застосовувати та збалансувати між собою різні форми стимулювання, орієнтуючись на потреби працівників та цілі підприємства.

Серед головних пропозицій – впровадження ефективної системи винагород для персоналу ПрАТ «Укрграфіт».

Таблиця 3.1 – Системи винагород для персоналу

Заходи	Результати
1	2
Аналіз поточної системи винагород	Вивчення поточної системи винагород, включаючи оплату праці, бонуси, премії та інші форми винагород, що застосовуються в компанії. Оцініть їх ефективність та відповідність стратегії компанії.
Визначення ключових мотиваційних факторів	Проведення дослідження, опитування або фокус-групи серед працівників, щоб визначити ключові мотиваційні фактори, які вони вважають найважливішими. Це можуть бути фінансові стимули, можливості професійного росту, робоче середовище, визнання та інші аспекти.
Розроблення системи винагород	На основі отриманих даних потрібно розробити систему винагород, що враховує ключові мотиваційні фактори. Вона може включати конкурентну оплату праці, систему бонусів та премій за досягнення результатів, можливості професійного розвитку, внутрішні програми винагороди та інші елементи.
Проведення комунікації та навчання	Забезпечення належної комунікації з працівниками щодо нової системи винагород. Організація навчальних заходів, тренінгів для знайомства з новими процедурами в системі мотивації працівників підприємства
Впровадження та моніторинг	Впровадження нової системи винагород, забезпечуючи відповідне впровадження та надійне виконання політик та процедур. Проводиться моніторинг її ефективності та здійснюйте необхідні корективи з часом.
Зворотний зв'язок та оновлення	Забезпечення зворотного зв'язку з працівниками щодо нової системи винагород. Враховуйте їхні пропозиції та відгуки, а також регулярно оновлюйте систему винагород для відповідності змінюються потребам та стратегії компанії.

Впровадження ефективної системи винагород може позитивно позначитися на мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт», сприяє задоволенню працівників, збільшенню продуктивності та зниженню плинності кадрів.

Створення та впровадження програм навчання та розвитку персоналу в ПрАТ «Укрграфіт» можна здійснити шляхом наступних кроків:

- потреби в навчанні: вивчення поточного рівня знань, навичок та потреби персоналу в навчанні та розвитку; з'ясування, які навички та компетенції необхідні для виконання робочих обов'язків належним чином, а також для подальшого професійного зростання;

- розроблення навчальних програм: на основі виявлених потреб розробить навчальні програми, які відповідають конкретним вимогам компанії та постійно змінюються вимогам ринку;

- потрібне врахування різних форматів навчання, таких як тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство тощо;

- використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, що можуть бути використані для навчання персоналу: внутрішні тренери, експерти з певної галузі, зовнішні навчальні організації, онлайн-ресурси тощо;

- оцінка та корекція: проводиться оцінка ефективності навчальних програм та їх впливу на розвиток персоналу. потрібен зворотний зв'язок від працівників щодо якості та корисності навчання, а також внесення корективів для поліпшення програм навчання та розвитку.

Створення та впровадження ефективної системи навчання та розвитку дозволить підвищити професійну кваліфікацію працівників, розвивати їхні потенціал та забезпечити належний рівень мотивації, що сприятиме покращенню результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз та вдосконалення системи оцінки працівників є важливим етапом у покращенні мотивації та ефективності персоналу ПрАТ «Укрграфіт». Оцінювання персоналу визначає рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості. Кадрова служба має вибирати методи оцінювання з урахуванням особливостей своєї

організації та позитивних і негативних сторін кожного методу.

Для того, щоб впливати на економічні показники працівників, впливаючи тим самим на всю компанію, та сприяти реалізації її цілей, необхідно розробити правильну систему управління лояльністю працівників.

Тема лояльності як мотиваційного стану викликала інтерес багатьох науковців, більшість з яких є менеджерами та керівниками. У сучасних умовах управління лояльністю працівників слід розуміти як цілеспрямований вплив на фактори, що його формують, для забезпечення його подальшого розвитку та зміцнення. Запорукою формування лояльності співробітників до компанії є лояльність ПрАТ «Укрграфіт» до співробітників [22].

Лояльність має обов'язкові атрибути: чесність, пов'язана з об'єктом лояльності; лояльність; публічна демонстрація лояльності до чогось або когось; готовий попередити про небезпеку; готовий на жертви; пишається своєю компанією, для себе пишається кількістю працівників; бажання якнайкраще виконати завдання.

Лояльні працівники можуть забезпечити керівні посади ПрАТ «Укрграфіт». У будь-якому випадку, у поєднанні з компетентним управлінням, правильними маркетинговими стратегіями та цінними товарами чи послугами, лояльні працівники є основою процвітання. Переваги лояльних працівників:

- ретельно захищають комерційну таємницю ПрАТ «Укрграфіт»;
- завжди пильні;
- контролюють можливі загрози і зупиняють їх.

Для лояльного працівника неможливо зрадити інтереси компанії, лояльний працівник використає всі резерви та ресурси для досягнення найбільших результатів на роботі [25].

Під лояльністю працівника розуміється бажання працювати краще, прагнення відповідати принципам організації, беззастережно сприяти досягненню її цілей, узгодження з одними вимогами та здатність приймати інші – ті, що раніше не були частиною уявлень про організацію. але це може

бути можливим тільки за умови створення організацією таких чинників, які будуть спонукати працівника не тільки приймати організацію як єдине ціле, а й зберігати вірність власним принципам, які формувались протягом тривалого часу, а за певних обставин і поступатись деякими з них.

До чинників, які повинні створювати підприємство власним працівникам для забезпечення певного рівня лояльності, відносяться такі:

- увага з боку компанії до працівника (інколи достатньо керівнику поцікавитись справами працівника, як це може миттєво змінити його ставлення до організації);

- минулий позитивний досвід роботи (дуже важливим є ще на стадії прийому працівника на вакантне місце докладніше зупинитись на ставленні фахівця до попередніх місць роботи, на взаєминах його з колишніми колегами; навряд чи озлоблений на весь світ кандидат проявить лояльність на новому місці);

- заохочення за досягнення працівника (нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не відмітить»);

- забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників (можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву на роботі дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації; привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися в організацію, але володіють інформацією про хороші перспективи в ній);

- виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все, цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет);

– чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання (малоймовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього відноситься постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і організація знову й знову міняє «курс» розвитку [21].

До важливих чинників, що сприяють виникненню лояльності співробітника по відношенню до організації є:

по-перше, це минулий досвід. Модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії – головний момент, на якому слід зупинитися при співбесіді з кандидатом. Якщо на минулому місці роботи він достатньо яскраво переживав почуття довіри, причетності до організації, то прояв подібного ставлення в новій організації більш імовірний (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувати в цього співробітника вірність організації, доведеться докласти значно більше зусиль;

по-друге, безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий чинник, як система особистих цінностей. Ці, сформовані з часом у безпосередній взаємодії, у конкретних життєвих ситуаціях переконання тепер визначають відносини людини й характер її взаємин. іншими словами, якщо людина твердо переконана, що професіоналізм і старанність не визначають успішність досягнень, а в професійному зростанні головне значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від неї поведінки, яка підтверджує зворотне;

по-третє, надання уваги працівникові з боку організації – важливий чинник для формування лояльності працівника. Відчуття своєї значущості для організації сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але й прагненню «відплатити» їй довірою. Роль людського чинника переоцінити неможливо – працівники окрім виконання своїх професійних обов'язків

включені ще й у систему організаційних відносин. Працівник не відразу стає лояльним до організації, у яку тільки що влаштувався на роботу. Організація повинна продемонструвати певні засади й умови, завдяки яким у працівника формується уявлення про ступінь довіри організації, а як наслідок, і виникнення лояльності.

Необхідно враховувати значну роль індивідуальних переконань у формуванні лояльності працівника. Для виникнення у працівника довірливого ставлення до організації будуть різні моменти й чинники. Для одного важливим виявиться те, що керівництво завжди особисто відзначає його, для іншого – складання робочого графіка з урахуванням його побажань або завжди вчасно видана заробітна плата й регулярні матеріальні заохочення, для третього – близькість керівника «до народу», його чарівливість і вміння завжди підняти настрій тонким компліментом або енергійним напуттям. При такому зверненні працівник сам прагнутиме його виправдати. Тут повинен бути взаємний обмін прихильністю, позитивне сприйняття один одного. Працівник повинен іти назустріч організації, а організація повинна піклуватися про працівника.

Якщо в організації панує сталевая атмосфера жорстких правил зі зневажанням непрофесійної складової роботи й прагненням за всяку ціну, навіть ціною самого працівника, добитися поставленої мети, навряд чи працедавець зможе розраховувати на самовідданість свого колективу й готовність кинути «і у вогонь, і у воду», а відданість ПрАТ «Укрграфіт» передбачає саме це [19].

Наступною умовою виникнення довіри до ПрАТ «Укрграфіт» – це необхідне відчуття гордості з боку працівника у зв'язку з приналежністю саме до цієї організації. Відчуття гордості за досягнення організації, розуміння перспектив її розвитку завжди супроводжується бажанням належати саме до цієї групи, а не до іншої, а також прагненням володіти тим же потенціалом, який міститься саме тут, а не в іншому місці.

Можна сказати, що лояльність до організації на 99% ґрунтується на

відповідності оплати праці його результатам, на хорошій і структурованій організації.

До показників лояльності з боку працівника по відношенню до організації можна віднести такі ознаки:

- 1) зацікавленість у діяльності організації;
- 2) любов до своєї справи;
- 3) прагнення підвищити свій професійний рівень;
- 4) творчий підхід до роботи;
- 5) ініціативність;
- 6) готовність відстоювати свою позицію, якщо є упевненість в тому, що вона правильна.

вона правильна.

У свою чергу, лояльність працівників пов'язана з їх мотивацією та безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності. Лише обізнані працівники будуть працювати на благо компанії, часто за рахунок свого здоров'я, часу та особистого життя.

Формування лояльності – це не стільки результат реалізації певного плану, скільки результат результату продуманої політики компанії, а дзеркальне відображення керівництвом ПрАТ «Укрграфіт» своїх працівників.

Підвищення внутрішньої лояльності досягається більшими зусиллями ПрАТ «Укрграфіт», ніж зовнішні впровадження. Основні фактори підвищення лояльності:

– чесність управління – незалежно від труднощів, з якими стикається компанія, правдива і своєчасна інформація про неї залишить позитивні враження на працівників і, як правило, змусить їх схилитися до керівництва. Довіра є найважливішим фактором підвищення лояльності;

– контроль за працівниками – навіть найдисциплінованіші працівники не можуть це контролювати. Знання його діяльності буде перевірено, що змусить його бути вимогливим до себе та наполегливо працювати, щоб краще виконувати свої обов'язки. Але тут дуже важливо забезпечити невідворотність перевірки;

– справедлива винагорода – хоча справедливість – це досить суб'єктивне поняття, все ж існують деякі загальні поняття. Досить багато співробітників вважають, що їх політика компенсацій несправедлива, і їх лояльність поступово буде знижуватися – доки інформація не буде «просочитися» до конкурентів.

– виробничі відносини в колективі, керівництво – дружні та дружні стосунки можуть заповнити багато недоліків у роботі та сприяти зростанню лояльності працівників [26].

Чим вища лояльність корпоративного персоналу, тим вища ефективність самої компанії. Можна сказати, що лояльність - це двостороння дорога: керівники та співробітники повинні дотримуватися встановлених правил і бути ввічливими один до одного в процесі досягнення спільних цілей компанії.

Управління лояльністю персоналу – це процес, що дозволяє компанії оптимізувати наявні кадрові ресурси та підвищити ефективність роботи компанії за рахунок підвищення якості роботи та інклюзивності працівників у компанії, тобто формування високого ступеня лояльності працівників.

Формуючи правильну систему управління лояльністю співробітників, організації можуть впливати на їх поведінку, впливаючи тим самим на економічні показники працівників та економічні вигоди всієї компанії, сприяючи тим самим реалізації організаційних цілей. Для досягнення цієї мети компанія повинна мати високий рівень організаційного управління якістю, однією з основних частин буде управління персоналом та система управління лояльністю співробітників, оскільки управління лояльністю сприяє «очікуваній» поведінці працівників, тим самим впливаючи на ефективність та допомогу співробітників досягти мети.

Щоб управляти лояльністю персоналу, пропонується система, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм підвищення лояльності співробітників, моніторинг реалізації програм працюючих на промисловому підприємстві, орієнтована

на довгострокову перспективу.

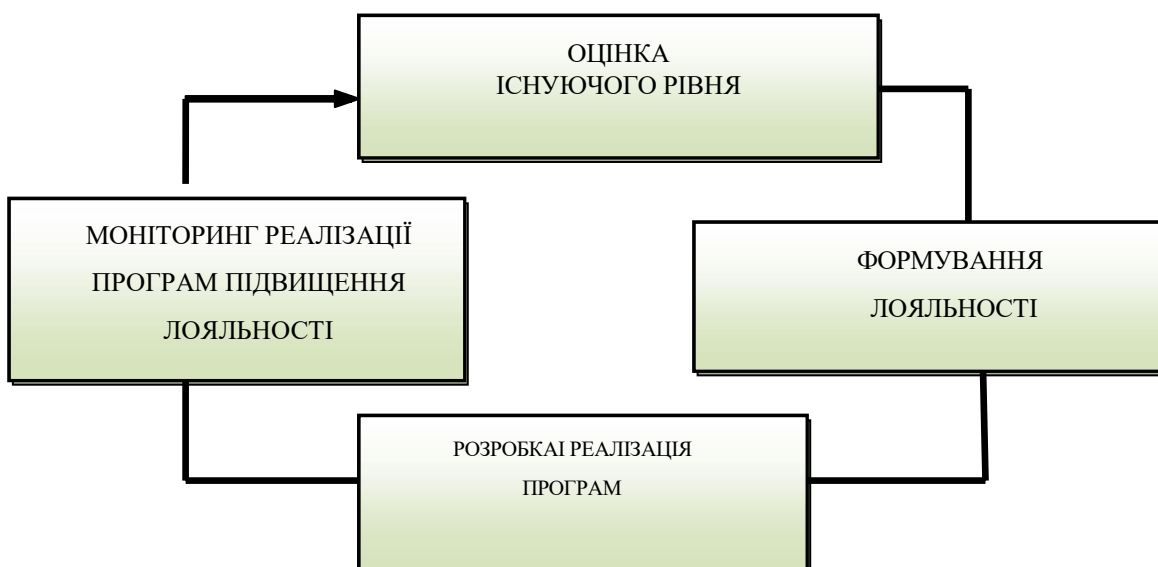


Рисунок 3.1 – Система управління лояльністю персоналу на підприємстві

Представлена система управління лояльністю персоналу на підприємстві створить високий рівень згуртованості трудового колективу, а також достатню взаємну інформованість менеджерів і підлеглих по всіх значущим питанням, пов'язаних із забезпеченням безперебійності технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний вид (рівень) лояльності для підприємств визначається її цілями, спектр яких може бути досить широкий: від підтримання високого рівня благонадійності перші особі до підвищення конкурентоспроможності, керованості або про активності.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств.

Таблиця 3.2 – Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
1	2
Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору	Даний етап припускає, що ще на співбесіді необхідно спробувати виділити із загальної маси здобувачів потенційно лояльних кандидатів. Важливе значення потенційна лояльність має для кандидатів на керівні посади. На ці позиції досить важливо брати ініціативних, конструктивних, небайдужих працівників, адже саме вони повинні лояльними і спонукати до лояльності інших. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього співробітника і оцінити, чи здатна компанія реалізувати його очікування. Якщо ні, то в прийомі на роботу краще відмовити, адже такий працівник, найімовірніше, не буде лояльним. Більш нелояльними стають саме ті працівники, у яких після початку роботи в компанії відбувається конфлікт очікувань з дійсністю. На цілі підвищення лояльності може спрацювати і досить складна процедура відбору. Після заповнення анкет співробітник, зустрічається з керівниками, і по - неволі думає, що потрапити на це підприємство не так то просто. А потрапивши, починає цінувати те, що вибрали саме його.
Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства	Місію підприємства (ту користь, яку підприємств приносить і вважає для себе вищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає для себе важливим у ході реалізації свого призначення)
Етап 3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі розробки такої системи можуть бути різні: успіх і процвітання підприємства на ринку і утримання лідерських позицій, зниження плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і сили для того, щоб досягти найвищого результату в рамках діяльності підприємства. Збереження конфіденційної інформації, терпимість до витрат і складнощам в організаційної діяльності.
Етап 4. Вибір об'єкта дослідження	При виборі об'єкта дослідження, визначається, яка частина персоналу підприємства буде проходити дослідження і в які терміни. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремі підрозділу.
Етап 5. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, який переважає на підприємстві, щоб впливати на персонал методами, характерними саме для даного типу. Його можна визначити за даними, які були отримані в ході дослідження по спеціальній анкеті, наприклад такою, яка б розмежовувала питання з висловлювань, які відповідали кожному типом лояльності. Для емоційної лояльності: «Я відчуваю прихильність до...; Я не відчуваю прихильності до...»; Продовження (Розрахунковому) типом лояльності може відповідати пара - «Мені вигідно...; Мені не вигідно...»; для нормативного типу - «Я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; Я не відчуваю зобов'язань по відношенню до ... ».
Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових і соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення задоволеності персоналу роботою та трудової мотивації.

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності персоналу і виявлення «зон ризику» персоналу пропонується проводити анонімне опитування

персоналу підприємств за методикою «SSM» (SmartSatisfactionMonitoring), адаптованою для промислових підприємств. Анкетування «Смарт моніторинг задоволеності» дозволить отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності персоналу по 6 ключових факторах:

- взаємовідносини з колегами та керівництвом;
- зміст і характер роботи;
- оплата праці та пільги;
- навчання і розвиток;
- зміни та інновації;
- цінності та культура компанії.

У ході опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного чинника в своїй роботі і ступінь задоволеності ним. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Отримані результати дозволяють згрупувати оцінювані фактори за чотирма категоріями:

- Зона «Неключові фактори»;
- Зона «Оптимальний баланс»;
- Зона «Потенційний ризик»;
- Зона «Негайних дій».

Анкетування, для виявлення «зон ризику» представлено в дод. Б. Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «Вузьких місць», так званих «зон ризику» (області, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути як організаційні проблеми, і тоді на них будуть вказувати різний персонал підприємства або які-небудь служби, так і особистісні проблеми окремого співробітника. У першому випадку для більш детального дослідження проблеми та пошуку її рішення можуть бути додатково використані методи фокус-груп і мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого вирішення), у другому - найбільш ефективним є використання технології наставництва та коучінгу.

З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами розроблені програми підвищення лояльності персоналу на ПрАТ «Укрграфіт»:

афективна(емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу(від 0,6 і вище);
- зведення лояльності персоналу в ранг провідних цінностей компанії;
- досягнення високого рівня довіри і визнання керівника;
- досягнення зони комфорту роботи.

Складові програми:

- емоційна прихильність до колег;
- емоційна прихильність до професії;
- емоційна прихильність до підприємства.

Методи впровадження програми:

- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній й забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані по значущих для них питаннях), потреби в залученні, причетності, самореалізації.

Заходи щодо впровадження програми:

- формування установки на лояльність;
- організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей;
- пакет пільг наданих підприємством (табл. 3.4);
- формування гордості.

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, ґрунтується на

вже існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня Лояльності персоналу	Тип лояльності – Афективна (емоційна)
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впливають на сімейні вигоди (наприклад, гнучкий графік, щоб забирати дитину з дитячого садка); 2. Навчання, яке допомагає співробітникам відчувати себе впевненими в їх здатності робити їх роботу; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Продуктивні відносини в колективі, наставництво; 5. Комфортна обстановка на робочому місці і сприятлива атмосфера в колективі; 6. Повага і щира зацікавленість до особистості людини. 7. Вітання зі святами та вручення подарунків
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питання)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішньо організаційні ЗМІ (газета, бюлетень, сайт компанії, електронна пошта, дошка оголошень) 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом популяризації їх
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості співробітника єдність власних цілей і цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, в прийнятті рішень; 3. Подяка; 4. Статусне винагороду (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани); 5. Методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи і рішення та китичних проблем, моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей у статусі

Для управління афектним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії, підтримувати теплу, дружню атмосферу в робочому колективі.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо впровадження програми афективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1	2
Формування установки на лояльність	Використання системи адаптації нових співробітників на підприємстві: - екскурсія по підприємству та ознайомлення з робочим місцем; - Представлення нового робітника колективу.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	- Встановлення індивідуального графіку роботи по заяві робітника узгодженого з керівником підрозділу;
Пакет пільг наданих підприємством	- Матеріальна допомога при народженні дитини, а так само в разі смерті близького родича. - Позики на поліпшення житлових умов та на лікування. - Організація доставки працівників на роботу та з роботи; - Додатковий вихідний для батьків першокласників - Забезпечення корпоративного зв'язку ;
Дні сім'ї та здоров'я	- Організація екскурсій для працівників та членів сім'ї; - Святкування на підприємстві Нового року та дня металургів; - Надання співробітнику можливості відвідування спортивних секцій у спортивному комплексі підприємства ;
Формування гордості	- проведення змагань по категоріям з врученням подяк та грошової винагороди; - проведення змінних зустрічей з керівниками підрозділів.

Лояльність формується під впливом сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Такий вид лояльності буде підвищувати прояв турботи з боку керівництва. Співробітники промислових підприємств з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що хочуть цього. У програму афективної (емоційної) лояльності потрапляють всі співробітники підприємства, в тому числі і новачки. Дана програма не дасть значного фінансового навантаження, так як відповідальність за організацію та проведення покладається на менеджерів з персоналу.

Змагання в спортивному комплексі позитивно позначаються на емоційному і психофізіологічному стані, що призводить до того, що персонал

відчуває турботу від підприємства, що в свою чергу благотворно відбивається на рівні довіри персоналу та рівні визнання керівників. Додатковий вихідний для батьків першокласників так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Введення програми сприяє скороченню часу на адаптацію для нових співробітників, збільшення середньої тривалості стажу роботи.

До методів, що сприяють формуванню гордості за своє підприємство, а також значно піднімає рівень лояльності персоналу, відносять:

- інформованість персоналу про цілі, плани і завдання на найближчий час і на перспективу;
- інформація про всі проекти, які запускаються на підприємстві і досягнутих успіхах і людей, чії зусилля цьому сприяли.

Програма підвищення розрахункової лояльності персоналу промислового підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу;
- скорочення плинності персоналу;
- збільшення тривалості стажу роботи на підприємстві;
- скорочення витрат на залучення персоналу.

Складові програми:

- матеріальна вигода для персоналу.
- нематеріальна вигода для персоналу.
- вигода від тривалого стажу роботи на даному підприємстві.

Методи впровадження програми:

- економічні,
- соціально-економічні,
- соціально-психологічні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності-розрахунковий
1	2
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	достойна зарплата; премії за результатами роботи за рік; кар'єрне зростання; пільги; навчання за рахунок компанії;

Заходи щодо впровадження програми:

- відсоткова надбавка до окладу;
- пакет пільг наданих підприємством;
- матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби;
- інформаційний простір;
- додаткові дні відпочинку (табл. 3.6).

Представлені в табл. 3.6 методи, що спираються на вже існуючі методи підвищення лояльності, адаптовані для промислових підприємств.

Таблиця 3.6 – Заходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на ПрАТ «Укрграфіт»

Заходи	Опис
1.Процентна надбавка до окладу	- збільшення на 2відсотки за кожний рік роботи на підприємстві.
2.Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	- матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу. - право отримати на роботі позики для поліпшення житлових умов.
3.Пакет пільг наданих підприємством	- забезпечення ; - сприяння у влаштуванні дитини в дитячий садок.
4.Додаткові дні відпочинку	- Додатковий вихідний на день народження .
5.Інформаційний простір	- випуск внутрішньої газети раз на місяць,; - створення груп у соціальних мережах; - звіт директора про результати роботи підприємства за рік.

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але як раз те, що називається лояльністю до компанії, тобто, спочатку не лояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму. Так само кожен, хто вже знаходиться в програмі, і демонструє нелояльну поведінку, з програми виключається.

Всі запропоновані методи не дають відчутного фінансового навантаження, так як народження дітей не є буденним заходом, надбавка передбачається невелика і періодично більшість співробітників відпрошуються.

Додатковий вихідний так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Після введення програми передбачається значне зниження рівня плинності персоналу, у зв'язку з тим, що можливість попадання в програму мотивує персонал збільшити власний стаж роботи. При чому, передбачається, що працювати в основному будуть, не просто формально, а з душею. А той персонал хто не допрацьовує до року, як показує практика, не варто й утримувати. Також дана програма сприяє збільшенню рівня довіри до підприємства і керівництву. Так як рівень плинності скоротиться, і колектив стане згуртований, покращиться мікроклімат на підприємстві. Передбачається також скорочення покарань. Штрафи за серйозну провину замінюються позбавленням на будь-якої визначений термін переваг по лояльності, наприклад, вихідного дня, або надбавки до окладу.

Програма підвищення нормативної лояльності персоналу досліджуваного підприємства.

Основні цілі програми:

- Досягнення високого рівня лояльності персоналу.
- Скорочення плинності з числа висококваліфікованого

технологічного та ремонтного персоналу.

– Скорочення числа штрафів, порушень дисципліни та витоку конфіденційної інформації.

Складові програми:

– На почуття обов'язку перед підприємством (персонал, який володіє таким типом лояльності, не покине підприємство навіть у найскладніший для нього період з почуття обов'язку і відповідальності).

– Моральні цінності персоналу.

Методи впровадження програми: економічні, соціально-психологічні, організаційні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Методи підвищення рівня нормативної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності-нормативна
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	Позики на реалізацію свого хобі чи навчання
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питання)	– Умови трудового договору включають нерозголошення інформації; – Поширення формальних та неформальних норм поведінки
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	- Проведення командних тренінгів; - Акцентування важливості внеску співробітника в спільний результат; - Інвестиції в працівників

Заходи щодо впровадження програми:

- Тренінги, система навчання.
- Політика «відкритих дверей».
- Позика на самореалізацію (табл. 3.6).

Нормативно відданий персонал продовжує працювати, тому що переконаний, що чинить правильно і відповідно до норм моралі. Таким

чином, такий персонал залишається на підприємстві, тому що вони повинні так чинити.

На формування нормативного типу лояльності для підприємства практично неможливо вплинути, оскільки в цьому випадку мова йде про наявність певних якостей характеру з якими людина народжується. Даний фактор необхідно враховувати, набираючи фахівців. Також слід створювати умови, в яких ці якості зможуть проявитися з найбільшою мірою. Методи, за допомогою яких можна підвищити рівень нормативної лояльності персоналу, представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Заходи щодо впровадження програми нормативної лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1. Тренінги, система навчання	- Навчання персоналу, делегування їх на різні сторонні тренінги, конференції та виставки . - найбільш видатних співробітників відправляти на закордонні тренінги за кошти підприємства (або хоча б за оплату 50% від вартості.)
2. Політика «відкритих дверей»	- Виконання всіх умов контракту, спільна робота над проектами і наставництво менеджменту підприємства, залучення персоналу в участь в мозкових штурмах і Колективних обговорення
3. Позика на самореалізацію	- надання позик на реалізацію хобі, а також на відвідування курсів; - надання позик и співробітникам на закордонні поїздки;

Моральні установки не дозволяють співробітнику з даним типом лояльності піти з підприємства, через відчуття зобов'язань перед підприємством, яка інвестує в його навчання і всебічний розвиток.

Дана програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, причетності, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, так само розкриває секрети ефективної взаємодії в подальшому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, такі тренінги розкривають індивідуальні особливості, цінність кожної окремої людини в роботі на загальний

результат, а також формується лідерська поведінка, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

Чим більше видів присутні в ціннісно-мотиваційній структурі співробітника, тим більше він прив'язаний до підприємства. Якщо ж він має лояльність лише одного виду, висока ймовірність того, що даний співробітник, як тільки ситуація на підприємстві зміниться, зацікавиться іншою пропозицією про роботу. Тому просто необхідно використовувати сукупність різних методів формування і розвитку лояльності персоналу.

Діагностика рівня лояльності є необхідним компонентом для проведення та реалізації моніторингу.

Основними завданнями діагностики персоналу для підприємства є: проведення поточного моніторингу лояльності персоналу. Моніторинг ефективності існуючих програм. Аналіз динаміки задоволеності персоналу в порівнянні з минулими періодами (при регулярному проведенні замірів лояльності персоналу на підприємстві).

На підставі отриманих даних шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

Удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Укрграфіт» повинно передбачати створення ефективного механізму стимулюючої роботи, який забезпечить: поєднання корпоративних інтересів з інтересами працівників (і навпаки); об'єктивно та всебічно оцінити здібності людей.

Одно час процес постійного діагностування та моніторингу системи мотивації персоналу стає особливо важливим; складність, інтенсивність та ефективність їхніх обов'язків, а також ступінь, в якому вони розглядають різні форми мотивації персоналу, забезпечують спосіб знайти ефективні шляхи для заохочення ефективної роботи. Такий погляд на роботу з людьми в нових умовах не лише відповідає методам управління сучасним світом, але також може коригувати застосування іноземного досвіду управління відповідно до фактичної ситуації в нашій країні.

3.2 Удосконалення мотиваційного механізму підприємства на прикладі ПрАТ «Укрграфіт»

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі підприємства через об'єктивні причини працюють з неповним навантаженням. Аналіз їх роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства та конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Тому керівники залишаються незадоволеними як результатами своєї праці, так і апаратом управління.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють з неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до загальних результатів фірми.

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток.

В такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва. Необхідні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку.

На основі всіх досліджень, їх аналізу, на ПрАТ «Укрграфіт» діють певні мотиваційні системи, розробляються нові методи і шляхи удосконалення мотиваційного механізму. Розглянемо їх докладніше.

Середньооблікова кількість штатних працівників ПрАТ «Укрграфіт» за 2022 рік складає 1857 осіб. В керівному складі підприємства жінки займають більше 30%.

На підприємстві запроваджено такі системи оплати праці:

- для керівників, фахівців, робітників – тарифна система оплати праці;
- для кваліфікованих працівників – тарифна система оплати праці з урахуванням кваліфікації робітників, в деяких випадках – відрядна, виходячи з установлених відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції або якісно виконаної роботи.

Для підвищення матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Укрграфіт», а також для запобігання відтоку робочої сили з підприємства пропонується збільшити рівень заробітної плати технологічному та ремонтному персоналу (саме в цій категорії працівників найбільший відсоток плинності кадрів) шляхом наступних економічно-фінансових заходів:

- 1) затвердження та встановлення збільшених груп ставок кваліфікаційних розрядів (таблиця 3.9);

Таблиця 3.9 –Тарифні ставки для промперсоналу

Розряд	Тарифний коефіцієнт	Тарифний коефіцієнт	Діючі тарифні ставки промперсонала			Запропановані тарифні ставки промперсонала		
			П-1	П-2	П-3	П-4	П-5	П-6
			40-год	40-год	40-год	40-год	40-год	40-год
			тижд	тижд	тижд	тижд	тижд	тижд
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	1,20	1,19	27,42	28,05	28,67	30,10	31,61	33,19
4	1,35	1,33	30,68	31,48	32,34	33,96	35,66	37,44
5	1,56	1,53	35,21	36,35	37,44	39,31	41,28	43,34
6	1,82	1,77	40,80	42,22	43,67	45,85	48,14	50,55

- 2) встановлення персональної надбавки до 30% від тарифу на відпрацьований час.

- 3) Працівникам з найбільшим досвідом і навичками встановлюється доплата за професіональну майстерність.

Ці заходи впроваджуються за результатами атестаційної комісії підрозділу, затвердженого на комісії по персоналу.

Результати, які будуть досягненні після впровадження на практиці вищенаведених заходів, підсумовуються в таблицях 3.10 і 3.11.

Таблиця 3.10 – Збільшення фонду оплати праці після впровадження

Показник	До впровадження	Витрати на впровадження	Після впровадження	% зміни показника
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці, тис.грн	22601,7	1021,4	23623,1	4,5

Склад витрат на впровадження:

Показник	Сума, тис.грн.	Питома вага, %
Доплата за професійну майстерність, тис.грн.	76,4	7,5
Персональна надбавка, тис.грн.	351,5	34,4
Підвищення груп ставок, тис.грн.	593,5	58,1
ВСЬОГО	1021,4	100,0

Таблиця 3.11 – Збільшення рівня заробітної плати працівників після впровадження

Професія	Розряд	Заробітна плата		Δ,
		до впровадження	після впровадження	
1	2	3	4	5
Пресувальник електродної продукції	5	23 420	29 120	1,24
Машиніст крана(кранівник)	5	19 566	24 713	1,26
Завантажувач-вивантажувач випалювал	5	26 711	32 992	1,24
Верстатник з механічного оброблення	5	18 462	23 398	1,27

Аналіз даних таблиць демонструє, що фонд оплати праці збільшився на 4,5 %, а заробітна плата окремих працівників зростає до 30%.

Ці заходи сприятимуть зменшенню відтоку працівників, при цьому підприємство не несе значних витрат по фонду оплати праці.

Підприємством щомісяця нараховуються премії та заохочення за показниками, які передбачено для функціональних підрозділів.

Підприємством надаються рівні можливості (без урахування національності, походження, статі, віросповідання та ін.) як при

працевлаштування працівників, так і призначенні, підвищенні по службі і переведення на інші посади. Тобто, така політика регулює всі аспекти трудової діяльності, включаючи вибір і розподіл праці, оплату праці, підвищення по службі, дисципліну, звільнення, а також доступ до пільг та навчання.

На підприємстві створюються робочі місця для працевлаштування осіб з інвалідністю та забезпечуються умови праці з урахуванням медичних рекомендацій, індивідуальних програм реабілітації. Також для працівників з обмеженими фізичними можливостями законодавчо закріплено додаткові гарантії захисту трудових прав, яких неухильно дотримуються підприємством.

Для зменшення плинності кадрів підприємства вживаються заходи щодо забезпечення продуктивної зайнятості та раціонального і ефективного використання робочого часу, оптимізації персоналу, поліпшення умов праці, розвитку нових форм організації праці, формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату.

Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут мають на увазі зусилля керівництва підприємства у напрямку згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи. Щорічно організуються змагання за звання кращого за категорією:

- «Кращий робочий»;
- «Кращий керівник»;
- «Кращий фахівець»;

Переможці заохочуються морально і нагороджуються цінними подарунками.

Для досягнення згуртованості колективу проводиться, зокрема, так звана «політика відкритих дверей», відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунок на розуміння і допомогу. Полегшують відношення в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводилися декілька разів на рік в довоєнний час; а також вечори відпочинку, що організовувались в розважальних центрах. Важливо, що всі робітники фірми безкоштовно забезпечуються спецодягом і проходять фахове навчання; ціни на продукцію в буфетах і харчування в їдальні заводу без торгівельних націнок. Створенню і покращенню умов праці приділяється велика увага, робочі місця облаштовуються згідно високим вимогам комфорту і техніки безпеки, покращуються санітарно-побутові приміщення. Досягненню поставленої мети у бізнесі, підвищенню капіталізації підприємства сприяє чітка політика у галузі управління персоналом, однією з основних задач якої є постійне підвищення компетентності персоналу та його відповідності поставленим завданням.

Важливим кроком для забезпечення рівня кваліфікації працівників є підвищення їх кваліфікації та здобуття нової інформації. Для цього на підприємстві працює Управління по роботі з персоналом за напрямком «Підготовка кадрів», яке, згідно з планом, організовує навчання молоді, а також проводить перекваліфікацію робітників підприємства. За 2022 рік навчено новим професіям 18 осіб, у навчальних закладах - 49 осіб. Пройшли підвищення кваліфікації 329 осіб, перепідготовку – 7 працівників ПрАТ «Укрграфіт».

Безпека праці – один з базових принципів діяльності ПрАТ «Укрграфіт».

На підприємстві впроваджена система безпеки праці і здоров'я на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 45001. Вживаються максимальні заходи щодо захисту життя і здоров'я людей на робочому місці,

ведеться постійне спостереження за дотриманням вимог безпеки, створюються такі умови праці, які дозволяють уникати травм і професійних захворювань.

Всі працівники підприємства проходять вступний інструктаж та інструктажі на робочих місцях. Протягом 2022 року пройшло навчання та перевірку знань з загальних питань охорони праці – 167 посадових осіб і спеціалістів підприємства, та спеціальне навчання відповідальних за технічний стан та експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки – 116 працівників. У 2022 році первинний та періодичний медогляди пройшли 159 працівників підприємства.

Всі працівники підприємства, які працюють на умовах трудового договору, застраховані від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, забезпечуються, згідно нормативам, санітарно-побутовими приміщеннями, засобами індивідуального та колективного захисту.

Описані вище елементи внутрішньо-заводського менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обґрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що включає комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей підприємства, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень.

Працюючи над удосконаленням мотиваційного механізму, працівники управлінської структури застосовують різні заходи підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві:

- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу тощо [48].

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно

забезпечення підприємства робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу. Ці питання є невід'ємною прерогативою працівників відділу роботи з персоналом ПрАТ «Укрграфіт».

В процесі планування чисельності персоналу підприємства ПрАТ «Укрграфіт» враховуються погляди спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівника який займається набором працівників ,яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Співробітники заводу, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок:

- письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповіді на заздалегідь підготовлений список запитань) чи

- письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів (менеджер по персоналу розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань). Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ПрАТ «Укрграфіт».

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок визначають більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна

карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички-знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник для заняття вакантної посади. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь.

Для розв'язання цього недоліку працівникам відділу роботи з персоналом ПрАТ «Укрграфіт» рекомендується використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенції. Карта компетенції представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Особливо гострою для підприємства ПрАТ «Укрграфіт» є проблема низького рівня інтелекту потенційних працівників, котрі приходять на підприємство. На даний час працювати на металургійних підприємствах стає не «модно». Це питання можна вирішити шляхом підвищення заробітної платі та забезпечення гідних умов праці.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою не повинні залишатись й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Підприємство плідно співпрацює з навчальними закладами для залучення молодшої робочої сили. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ПрАТ «Укрграфіт» приймає участь в акціях «Ярмарка вакансій», які проводять навчальні заклади. В результаті участі в таких заходах для підприємства надається змога провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в нашому підприємстві, як

майбутньому місцю роботи. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

В процесі аналізу та дослідження системи мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт» були виявлені деякі ключові висновки та рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної стратегії компанії.

Основні висновки можна узагальнити наступним чином:

- персонал віддає перевагу не лише матеріальній винагороді, але і визнанню свого внеску та можливостям для особистого розвитку; тому компанії слід розглянути ширший спектр мотиваційних факторів, таких як визнання досягнень, можливості професійного зростання, навчання та розвитку;

- значна увага повинна бути приділена створенню задовільного робочого середовища: це можна досягти шляхом покращення комунікації, розбудови ефективної системи зворотного зв'язку, сприяння колективній співпраці та підтримки;

- важливо розробити та впровадити ефективну систему винагород, яка враховуватиме як фінансові, так і нематеріальні стимули; це може включати бонусні програми, премії, систему розширених вигід та інші форми винагороди, які будуть стимулювати високу продуктивність та досягнення цілей;

- розвиток програм навчання та розвитку персоналу є важливим елементом мотивації: варто інвестувати у навчання співробітників, розвивати їх професійні навички та надавати можливості для кар'єрного зростання;

- система оцінки працівників має бути справедливою, прозорою та об'єктивною: важливо враховувати як кількісні, так і якісні показники успішності, а також забезпечити зворотний зв'язок та розглядати можливості для саморозвитку працівників.

Враховуючи ці висновки, підприємство «Укрграфіт» розробляє та впроваджує стратегію вдосконалення мотиваційних пріоритетів персоналу,

яка сприятиме залученню, розвитку та збереженню талановитих співробітників, а також досягненню більш високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Сучасні умови менеджменту, процеси глобалізації призвели до проблеми пошуку нових систем стимулювання персоналу. В останні роки через вплив пандемії COVID-19, та військові дії ефективна робота більшості підприємств змінилися, майже всі підприємства зазнали збитків, втратили штат працівників, а працівники втратили стимул до ефективної праці, змінилися мотиваційні пріоритети.

У кожного працівника, за винятком особливих умов праці підприємства, є мотиваційні пріоритети і причини, які керують повсякденним життям виконання власних обов'язків. Для керівництва команди важливий процес мотивації і стимуляція. Активна стимуляція включає створення умов виробничого процесу, в якому підвищення ефективності досягається при мінімальних витратах праці.

З метою оптимізації роботи в управлінні персоналом та мотивації працівників, пропонуються наступні заходи підвищення ефективності системи планування та професійного відбору на підприємстві:

- запровадження на підприємстві використання різних методів для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;
- розгалужена програма лояльності співробітника;
- співпраця з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;

- багатопланові заходи з матеріальної мотивації;
 - впровадження змін в сітку формування фондів заробітної плати;
 - створення корпоративної культури;
 - створення комфортного (в усіх розуміннях і проявах) середовища для праці.
- визначені напрямки навчання персоналу, особистісного зростання;
 - налагоджено баланс між особистими мотиваційними пріоритетами та метою діяльності підприємства.

Оцінюючи ефективність стратегії вдосконалення мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт», можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія вдосконалення мотивації персоналу має позитивний вплив на підприємство, тому що вона сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконуваних завдань та результатів проектів.

2. Впровадження системи винагород дозволило стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Це сприяє збільшенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів і збереженню талановитих співробітників.

3. Програми навчання та розвитку персоналу забезпечують підвищення кваліфікації та компетентності працівників. Це допомагає покращити якість виконаної роботи, забезпечує розвиток кар'єрного потенціалу співробітників і сприяє залученню нових знань і навичок до підприємства.

4. Система оцінки працівників дозволяє об'єктивно оцінювати продуктивність і внесок кожного працівника в загальний успіх компанії. Це допомагає визначити потреби в навчанні, розвитку та рекомендації щодо поліпшення результативності.

5. Створення ефективної системи зворотного зв'язку та комунікації між керівництвом та працівниками сприяє покращенню робочого середовища і взаєморозумінню. Це стимулює взаємну співпрацю, підвищує мотивацію працівників і сприяє досягненню спільних цілей.

6. Загальна оцінка змін в мотивації персоналу показує позитивний тренд у поліпшенні мотивації, задоволеності роботою і залученості працівників. Досягнуті покращення допомагають підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих та мотивованих співробітників.

У цілому, стратегія вдосконалення мотивації персоналу ПрАТ «Укрграфіт» принесла позитивні результати і сприяла покращенню продуктивності, якості роботи і задоволеності працівників. Продовження реалізації цієї стратегії та постійне вдосконалення мотиваційних заходів допоможуть забезпечити подальший успіх та зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

Подана кваліфікаційна робота розкриває важливість питання створення і управління ефективним мотиваційним механізмом на підприємстві. Сучасні компанії при плануванні цілей і шляхів їх досягнення, обов'язково повинні приділяти значну увагу мотивуванню своїх працівників. Розуміння значущості ролі людського ресурсу робить важливим створення відповідної якісної, універсальної, ефективної системи мотивації співробітників.

Слідуючи основній меті роботи, були опрацьовані завдання, покладені на дослідження.

Розділ 1 присвячений теоретико-методологічним аспектам розробки програми мотивації працівників. Розглянуто основні значення термінів і ключових понять («потреби», «мотив», «мотивація», «спонукання», «мотиваційний механізм»), зазначених фахівцями різних наукових напрямів.

Визначені основні види мотивації:

- пряма і непряма (за способом впливу),
- матеріальна (заохочення і застосування різноманітних матеріальних благ) . В свою чергу вона поділяється на: грошову (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, страховки, винагороди) і негрошову (навчання, путівки, корпоративні заходи тощо);
- нематеріальна (сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови), форми і методи втілення кожного виду в ході здійснення мотиваційної політики на підприємстві.

Приділено увагу не тільки позитивній, але й негативній мотивації (депреміювання, штрафи тощо). Практично в кожній компанії передбачена своя програма стягнень. Негативна мотивація у комплексній системі мотивації також дає позитивні результати, але цим інструментом краще не зловживати.

Викладено теоретично можливі наслідки застосування різних видів

мотивації.

Після всебічного дослідження теорії з питання мотивації, в розділі 2 детально викладено інформацію про організаційну структуру, виробничу спрямованість, економічну характеристику ПрАТ «Укрграфіт». Це підприємство металургійної промисловості, успішний розвиток якого дуже залежить від наявного кваліфікованого і добре мотивованого на успіх персоналу. Навіть девіз підприємства звучить: «Тільки разом ми досягнемо успіху!»

Аналіз і оцінка діяльності підприємства за 2022 рік демонструють значне зниження виробничих потужностей, ріст плинності кадрів, але і в надскладних умовах воєнного стану політика управління спрямована на досягнення позитивного результату.

Кадровій системі надаються першочергові завдання створювати такі мотиваційно - привабливі умови праці, щоб зберегти кадри і залучати нові, необхідних на сьогодні професій. Задля цього аналізується і вдосконалюється програма мотивації, згідно і з потребами людей і підприємства водночас, при цьому враховуються можливості самого підприємства.

Пропонуються певні методи оцінювання працівників, як то: карти кваліфікаційні, карти компетентності, атестаційні заходи.

Дане підприємство застосовує певні методи стимулювання працівників, але завжди в пошуку нових методів залучення.

Основним напрямом дії мотиваційного механізму на ПрАТ «Укрграфіт» присвячений розділ 3 кваліфікаційної роботи. Перелічені заходи матеріальної і нематеріальної мотивації, які успішно втілювали в процесі вдосконалення мотиваційної системи підприємства і до 2022 року. Деякі з них зараз неможливі до залучення. Мова йдеться про різноманітні культурно-розважальні події, пізнавальні екскурсії не тільки для працівників, а й для членів їх сімей, спортивні програми для співробітників існують, але в обмеженому форматі. Ці складові нематеріальної мотивації, до речі, дуже впливають на дух колективної єдності.

Навчальні програми для підготовки кадрів, перекваліфікації за рахунок заводу – ті мотиваційні заходи, які працюють і зараз, адже в умовах дефіциту кадрів це дієвий метод збереження і забезпечення виробництва необхідним кадровим складом.

Рекомендації на основі опрацювання всіх нюансів дії системи мотивації: кожний вид мотивації важливий окремо, однак найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної, а також непрямой мотивації. Але головною була і залишається матеріальна складова.

Підприємству слід розробляти таку програму, щоб враховувати інтереси підприємства і співробітників. Як свідчить досвід ПрАТ «Укрграфіт», можливе підвищення заробітної плати, при якому фонд оплати не потребує значних витрат від підприємства.

Перед управлінськими структурами, відповідальними за створення конкурентоспроможної мотиваційної системи стоїть задача – зберігати і модернізувати діючий мотиваційний апарат, щоб працівники підприємства були вмотивовані на ефективну працю, незважаючи на небезпеки сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В., Ільїч Л. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Алерта, 2011. 820 с.
2. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки від 14 травня 2019 року. *Урядовий кур'єр*. 2019. 13 верес. № 132.
3. Гетьманцев Н. Д., Могілевський Л. В., Шумило М. М. Трудове право України: підруч. (за ред. проф. Ярошенко О.М.). Харків: Вид-во 2022. 376 с.
4. Гончаров В. Н., Черкасов А. В. Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. № 4 (88). 2008. С. 68-71.
5. Дані бухгалтерських звітів ПрАТ «Український графіт» за 2020-2022 рр. URL: <https://ukrgrafit.com.ua/about/info-share/> (дата звернення 24.11.2023)
6. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підруч. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. Данюка В.М. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 656 с.
7. Дашко І. М., Антипенко Т. В., Федірко Д. В. Особливості формування кадрового резерву підприємства у сфері мотивації персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 3(59).
8. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. 2020. № 5. С. 108-111.
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2021. № 4(52). С. 121-

128. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140> (дата звернення 24.11.2023)

10. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.

11. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 9, 2016. С. 37-42.

12. Дашко І., Федірко Д. Управління мотиваційним механізмом підприємства та напрями його вдосконалення. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : збірник матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С. 177-179.

13. Дашко І. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*. 2018. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7760> (дата звернення 24.11.2023)

14. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т.М. Мотивація і оцінка персоналу. навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 248 с.

15. Документація та дані звітів відділу кадрів ПрАТ «Український графіт» за період 2020р. 2022р.

16. Економіка підприємства : підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

17. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Куз-неця, 2019. 330 с.

18. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

19. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015.

232 с.

20. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина I : підруч. / за ред. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

21. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2017. 140 с.

22. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194-197.

23. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посіб. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

24. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.

25. Інтернет ресурс Система підтримки прийняття рішень «Decisioner» ТОВ «Тріумф ІТ». URL: <https://dss.tg.ck.ua/ahp-help> (дата звернення 24.11.2023)

26. Кадровик-01 Аріадна Денисова, *Стаття за матеріалами журналу «Кадровик-01»*. URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення 15.11.2023)

27. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2004. 272 с.

28. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.

29. Козоріз В. П., Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 168 с.

30. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : навч. посіб. для студ. серед.

і вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 408 с.

31. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ.вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 432 с.

32. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

33. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

34. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

35. 41. Крилов Д. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 5, 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921> (дата звернення 24.11.2023)

36. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

37. Лисак О. І., Андреева Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

38. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

39. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

40. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.]; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

41. Михайлик, О. М. Альтернативний підхід до визначення інтегрального показника оптимальної структури капіталу будівельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4(04), 2016.

С. 183-188. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/39691> (дата звернення 14.11.2023)

42. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 14.11.2023)

43. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., вип. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

44. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних : навч. посіб. для студ. Запоріжжя: КПУ, 2011. 268 с.

45. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підруч. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.

46. Олуйко В. М., Тюріна Т. В., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т.В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. Олуйка В.М. Київ : ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 504 с.

47. Офіційний сайт ПрАТ «Український графіт». URL: <https://ukrgrafit.com.ua/> (дата звернення 14.11.2023)

48. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

49. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. Львів : ІРД НАН України, 2003. 216 с.

50. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3357-XII. Дата оновлення 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 14.11.2023)

51. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

52. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ :

ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.

53. Рудь В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

54. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

55. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. № 6. 2009. С.11-17

56. Сирветник-Царій В. В., Дуляба Н. І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Глобальні та національні проблеми економік*. 2016. № 9. С. 419-423.

57. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

58. Статут ПрАТ «Український графіт», нова (восьма) редакція. 2017. 36 с.

59. Страшинська Л., Михайлик О. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*, № 49, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-33> (дата звернення 24.11.2023)

60. Терлецька Н. М., Антохов А. А., Терлецька Ю. О., Грунтковський В. Ю., Поченчук Г. М., Запужляк В. М., Кравець В. І., Сторощук Б. Д., Заволічна Т. Р., Клевчак Л. Л. Менеджмент і адміністрування: підруч. Чернівці : 2022. 320 с.

61. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

62. Управління персоналом в інституційній економіці: *матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю.*

Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

63. Управління персоналом. практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

68 Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

69. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

Бойчик І. М. Економіка підприємства: підруч. Київ : Кондор, 2016. 378 с.

64. 70. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. *Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Ефективна економіка: електронний журнал.* 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687> (дата звернення 24.11.2023)

71. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом: підруч., за заг. ред. Шубалого О. М. Луцьк : 2018. 404 с.

72. Щокін Г. В., Антонюк О. В., Головатий М. Ф. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 496 с.

73. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 816 с.

74. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом. підруч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : МАУП, 2003. 280 с.

65. 75. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Features of the use of innovative technologies in the personnel management system. *Економічний форум: науковий журнал.* 2023. № 2. Рр. 3-10. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/40 (дата звернення 24.11.2023)

66. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних

промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10-15.

67. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського». 2012. С. 355.

68. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.

69. Дашко І. М. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2020. № 1. С. 57-65.

70. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 40-45.

71. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 10. С. 22-29.

72. Дашко І. М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35-43.

73. Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. Таксономічний аналіз фінансового потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 90-97.

74. Шевченко В. С. Управління персоналом : консп. лек. / Шевченко В.С. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

76. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko Iryna, Korolenko R., Kornukh O. (2023). The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/> (дата звернення 24.11.2023)

77. Cherep A., Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. (2023). Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activities. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики»*. № 3(38), 2021. Pp. 272-280. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290> (дата звернення 24.11.2023)

78. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. (2022). Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

79. Grmanova, E., & Bartek, J (2023). Job Satisfaction as Important Factor of Work Quality and the Influence of Selected Factors Marketing and Management of Innovations, 1, 41-54. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-04> (дата звернення 24.11.2023)

80. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. (2021). The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. *Postmodern Openings. Постмодерністські відкриття*. Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. URL: <https://cutt.ly/K1XrfJa> (дата звернення 24.11.2023)

81. Ibrahimov Z., Hajieva S., Nazarov V., Mazanov A., Baghirov J. (2022). Quality and Innovations in the Financial Reporting as a Way to Increase Attractiveness for Institutional Investors Marketing and Management of Innovations, 2, 244-254. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-22> (дата звернення 24.11.2023)

82. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. (2021). Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. Vol. 63. P. 17-37. URL: <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0038> (дата звернення 24.11.2023)

83. Jaouadi, M. (2023). Unlocking the Power of HR Practices, Work Self-Efficacy, Organizational Self-Esteem, Interpersonal Harmony and Goal

Congruence to Mitigate Pandemic Threat. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 56-71. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-06> (дата звернення 24.11.2023)

84. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16> (дата звернення 24.11.2023)

85. Likhman N., Beridze T., Baranik Z., Cherep A., Dashko I., Namova O. (2022). Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(43). С. 182-193. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/58> (дата звернення 24.11.2023)

86. Ozkan S. A., Ardic K. (2022). Business Innovation Management: a General Overview to Virtuous Leadership *Marketing and Management of Innovations*, 2, 184-197. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-17> (дата звернення 24.11.2023)

87. Topcuoglu E., Oktaysoy O., Uygungil-Erdogan S., Kaygin E., Karafakioglu E (2023). The Mediating Role of Job Security in The Impact of Digital Leadership on Job Satisfaction and Life Satisfaction *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-11> (дата звернення 24.11.2023)

88. Ubreziova I., Vrablikova M., Diacikova A. (2023). Leadership and Motivation as the Part of Corporate Culture in Selected Company. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 97-108. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-09> (дата звернення 24.11.2023)

ДОДАТОК А

ПрАТ «Укрграфіт»
Найменування підприємства

Типова форма № П-1
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказом Держкомстату
України
від 5 грудня 2008р. № 489

НАКАЗ № _____ від « _____ » _____ 20__ р.
про прийняття на роботу

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

Прийняти на роботу з « _____ » _____ 20__ р.

до « _____ » _____ 20__ р.
(заповнюється у разі строкового трудового договору)

_____ зі строком випробування (строк випробування)

_____ (робота: основна, тимчасово, за сумісництвом, на період відсутності основного працівника, на час виконання певної роботи)

Назва структурного підрозділу	Дільниця (бригада)	Категорія персоналу

Назва професії (посади), кваліфікація	Розряд до оплати	Табельний номер

Тривалість робочого тижня _____

Керівник _____
_____ « _____ » _____ 20__ р.

(підпис)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

З наказом ознайомлений _____
_____ « _____ » _____ 20__ р.

(підпис працівника)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

зворотний бік тип.форми
№ П-1

Згоден прийняти на роботу за професією (на посаду) _____

за кваліфікаційним розрядом _____ зі строком випробування _____

Начальник підрозділу _____ «___» _____ 20___ р.
(підпис керівника підрозділу) (ПІБ)

З умовами праці на робочому місці, наявністю небезпечних і шкідливих виробничих факторів, правами на пільги і компенсації за роботу в таких умовах працівник ознайомлений(а) і згоден(а) _____
(підпис)

З посадовою інструкцією ознайомлений (для ІТР) _____

(підпис)

Шкідливі та небезпечні фактори для проходження медичного огляду _____

Провідний інженер з технічного нагляду

Сл.ОП _____

(при прийнятті машиністів кранів, машиністів автовишки, операторів котельень, ліфтерів)

Результат медичного огляду: _____

Позначки про проходження інструктажу з техніки безпеки, протипожежному мінімуму та інші:

Охорона праці з 9-00 до 12-00(щоденно):

З правилами внутрішнього трудового розпорядку, системою оплати праці та колдоговором

ознайомлений: _____

(підпис)

При оформленні на роботу потрібно мати:

Ксерокопії: паспорт стор. 1, 2, 11-1 прим.(або IDкартки та витяг)

ідентифікаційний номер — 2 прим.

копії документів про освіту

фото розміром 3x4 кольорові — 4 шт.

Начальник сектору з в/о _____

трудова книжка (оригінал)

копія військового квитка

довідка про додаткові дні до відпустки (ст. 6)

Бюро з підготовки кадрів: _____

довідки про пільги (за наявності)

копії сертифікатів нарколога та психіатра (у разі необхідності)

копії свідоцтва про народження дітей віком до 18 років

копія свідоцтва про шлюб/розлучення

довідка форми ОК-7 (про страховий стаж особи)

довідка про щеплення

Відкрити картку "Зарплатний проект "Укрграфіт" в одному з банків:

Райффайзен банк Аваль, МЕТА, отп

(підпис та ПІБ працівника бюро з набору, обліку кадрів УП)

ДОДАТОК Б

Модель процесу управління персоналом

