МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

(повна назва кафедри )

**Кваліфікаційна робота / проект**

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему «Удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкових відносин»

Виконав: студентка 2 курсу, групи МЕН-18-2мз

спеціальності 073 Менеджиент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми

Менеджмент організації та адміністрування
(код і назва спеціальності)

Онищенко Е.В._____
(ініціали та прізвище)

Керівник д.ф.н., проф., Воронкова В.Г. _
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя 2020

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

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти Магістр
Спеціальність Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

# З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

**Онищенко Ельзи Володимирівни**

Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкових відносин.
керівник кваліфікаційної роботи магістра Воронкова В.Г., зав.каф. менеджменту організацій та управління проектами, д.ф.н., проф.,
затверджені наказом ЗНУ від 10.09.2019 року № 1539-с.
1. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи магістра 25 грудня 2019 р.
2. Вихідні дані кваліфікаційної роботи магістра: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити методологію управління людськими ресурсами в умовах кризи на підприємстві; систематизувати понятійно-категоріальний апарат аналізу мотиваційних механізмів управлінні людськими ресурсами; дослідити передовий досвід застосування мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві; проаналізувати організаційно-управлінську структуру управління ПАТ «Запоріжсталь»; здійснити діагностику проблем мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ВАТ «Запоріжсталь»; розробити SWOT – аналіз мотиваційних механізмів ПАТ «Запоріжсталь»; виявити основні напрями удосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві в умовах кризи; визначити економічну ефективні заходів щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь»; запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваціних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь».
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»; Динаміка основних показників управління людськими ресурсами на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»; SWOT–матриця мотиваційних інструментів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» .

Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1. | Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри МОУП | 10.10. 2019 р. | |
| Розділ 2. | Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри МОУП | 21.10.2019 р. | |
| Розділ 3. | Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри МОУП | 16.11.2019 р. | |

5. Дата видачі завдання 10.09.2019

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Дослідити методологію управління людськими ресурсами в умовах кризи на підприємстві; | 03.10.2019 | |
| 2 | Систематизувати понятійно-категоріальний апарат аналізу мотиваційних механізмів управлінні людськими ресурсами; | 12.10.2019 | |
| | Дослідити передовий досвід застосування мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві; | 20.10.2019 | |
| | Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» | 21.10.2019 | |
| | Здійснити діагностику проблем мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ВАТ «Запоріжсталь»; | 01.11.2019 | |
| | Розробити SWOT – аналіз мотиваційних механізмів ПАТ «Запоріжсталь»; | 15.11.2019 | |
| | Виявити основні напрями удосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві в умовах кризи; | 16.11.2019 | |
| | визначити економічну ефективні заходів щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь»; | 01.12.12019 | |
| | запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваціних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь». | 16.12.2019 | |

Студент _____ Онищенко Е.В.
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) _____ В.Г. Воронкова_____
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер_____
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКУ 17
1.1 Методологія мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами 17
1.2 Понятійно-категоріальний апарат аналізу мотиваційних механізмів управлінні людськими ресурсами 29
1.3 Зарубіжний досвід мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами 50
Висновок до першого розділу 60
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИМОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ») 61
2.1 Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» 61
2.2 Діагностика проблем мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» 74
2.3 SWOT-аналіз мотиваційних механізмів ПАТ «Запоріжсталь» 87
Висновки до другого розділу 94
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН 95
3.1 Шляхи удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві 95
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів на ПАТ «Запоріжсталь» 107
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних

механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» у мовах ринкових відносин 117
Висновки до третього розділу 121
ВИСНОВКИ 123
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 127

# АНОТАЦІЯ

Онищенко Е.В. Удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкових відносин.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «менеджмент, науковий керівник В.Г. Воронкова. Інженерний інститут Запорізького національного університету. Факультет економіки та менеджменту, кафедра Менеджменту організації та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз існуючих мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами підприємства. Розглянуто організаційно - управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь». Проаналізовані певні напрями формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві в умовах ринку. Проведено економічне обґрунтування заходів щодо впровадження ефективних мотиваційних механізмів у управлінні людськими ресурсами на підприємстві. Надані практичні рекомендації щодо подальшого розвитку мотиваційних механізмів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ПОТРЕБИ, МОТИВИ, СТИМУЛИ, СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ, ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ.

# SUMMARY

Onischenko EV Improvement of market motivational mechanisms of human resources management at the enterprise

Qualification work for higher education master's degree in specialty 073 «Management, supervisor V.G. Voronkova. Engineering Institute of Zaporizhzhya National University. Faculty of Economics and Management, Department of Management of Organizations and Project Management, 2020.

The analysis of existing motivational mechanisms of human resources management of the enterprise is carried out. The organizational and management structure of PJSC “Zaporizhstal” is considered. Some directions of formation of effective system of motivation of work at the enterprise in the market conditions are analyzed. The economic substantiation of measures for introduction of effective motivational mechanisms in the human resources management at the enterprise is carried out. Practical recommendations on the further development of motivational mechanisms at Zaporizhstal PJSC are given.

KEYWORDS: MOTIVATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, NEEDS, MOTIVATIONS, INCENTIVES, INCENTIVES, MOTIVATIONAL MECHANISM, FINANCIAL MOTIVATION, NON-FINANCIAL INCENTIVES, CONTENT OF THE THEORY, PROCESS THEORY.

# АННОТАЦИЯ

Онищенко Е.В. Совершенствование мотивационных механизмов управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях рыночных отношений.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «менеджмент, научный руководитель В. Г. Воронкова. Инженерный институт Запорожского национального университета. Факультет экономики и менеджмента, кафедра менеджмента организации и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ существующих мотивационных механизмов управления человеческими ресурсами предприятия. Рассмотрена организационно- управленческую структуру ОАО «Запорожсталь». Проанализированы определенные направления формирования эффективной системы мотивации труда на предприятии в условиях рынка. Проведено экономическое обоснование мероприятий по внедрению эффективных мотивационных механизмов в управлении человеческими ресурсами на предприятии. Даны практические рекомендации по дальнейшему развитию мотивационных механизмов на предприятии ОАО «Запорожсталь».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: МОТИВАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ, СТИМУЛЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ, МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ, ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ.

# ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні в сучасних умовах ринку мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами вважається одним із складних та важливих завдань багатьох підприємств. Це пов'язано з тим, що, по-перше, пошук мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами є основою прогнозування майбутньої поведінки людини на роботі. По-друге, пошук мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами залежить прибутковість будь-якого підприємства, визначається його конкурентна позиція на ринку. По-третє, через необхідність визначити та оцінити можливості працівників виникають безліч запитань у роботодавців при наймі на роботу або професійного росту по кар'єрній сходинці.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасному етапі економіки пріоритетним напрямом в управлінні людськими ресурсами стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. В умовах кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній і інших сферах України створюються серйозні перешкоди для існування кожної людини, її стабільності і впевненості у майбутньому.

В сучасних ринкових умовах особливо гостро встало питання про якість підготовки фахівців, навчання персоналу, постійного розвитку співробітників, мотивації, комфортному психо-емоціональному кліматі в будь-якому колективі і інших моментах, завдяки яким можна без збільшення матеріальних витрат у виробництво збільшити ефективність, тільки за рахунок відношення співробітників, їх активності, ініціативності, прагнення і здатності працювати краще, максимально добре. Основна мета в упровадженні мотиваційного механізму на підприємстві - у формуванні нової когорти інноваційних менеджерів, які демонструють собою професіоналізм, майстерність, знання, досвід, відповідальність управління, стійкий

поступальний розвиток підприємства, розвиток особистості, створення умов для самореалізації особистості, високий рівень оплати праці за креативність мислення.

На основі нового мотиваційного світогляду менеджер (працівник підприємства) має сформувати нову організаційну свідомість, необхідну для вирішення проблем креативного управління соціальними системами, а з цим і формування нового мотиваційного механізму, здатного зацікавити креативного менеджера (співробітника).

Українські підприємства зіштовхуються з проблемою в управлінні персоналом, а саме в сфері мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами, що полягає в тому, що підприємства використовують застарілі та неефективні в умовах сучасності механізми управління людськими ресурсами. З кожним днем підприємства розпочинають впровадження в управлінському процесі нові механізми управління людськими ресурсами, спираючись на досвід зарубіжних країн. Саме через це класичний механізм управління людськими ресурсами поступово відходить на другий план, через те, що перше місце займають новітні технології.

Тема механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку актуальна тим, що вона досліджується як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Високоефективні механізми управління людськими ресурсами забезпечують ефективну діяльність на підприємстві, покращується імідж та конкурентоспроможність, забезпечується ефективність розвитку та вихід на новий рівень. Зараз багато науковців вважають, що управління людськими ресурсами є важливим ресурсом на підприємстві, тому необхідно збагатити його кваліфікованим, досвідченим персоналом. З цього випливають різні запитання щодо того, як, де і за допомогою чого необхідно шукати та відбирати людські ресурси на підприємстві, а також можливість удосконалення мотиваційних механізмів механізмів є головною проблемою. Персонал, який був правильно відібраний

з числа всіх інших допоможе знизити плинність кадрів та збільшить рентабельність діяльності підприємства.

Постає завдання, суть якого полягає в науковому дослідженні, аналізі та розробці мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку. Ці завдання спираються на теоретичні праці вчених менеджменту. Людський ресурс є цінним ресурсом на підприємствах, організаціях та фірмах. Важливий чинник висококваліфікованого людського ресурсу виступає в ролі знань, кваліфікації, вмінь та навичок, здібностей. Виходячи з цього виникає проблема підготовки людського ресурсу на підприємстві, забезпечення сильної та кваліфікованої команди професіоналів своєї діяльності. Функціонування багатьох підприємств та їх діяльність наймає до себе лише конкурентоспроможних та здібних кандидатів на посаду. Дуже часто проводять порівняльні аналізи методології застосування механізму пошуку і відбору персоналу на підприємства.

Аналіз останніх публікацій та літератури. Вирішення питання пошуку і відбору персоналу на підприємствах розглядаються ще з давніх часів в наукових працях багатьох вчених. Вагомий внесок було зроблено як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, такими як: М. Ажажа,, Р.Акофф, І.Дударева, А.Гугнін, П. Друкер, Ю.Бех, В.Бех, Н.Вінер, О.Гаєвська, Г. Жане, К. Поппер, Р. Драфт, А. Кібанов, В. Воронкова, О. Мороз, Т. Сергієнко, О. Венгер, С.Ільченко, Л. Швець, О. Крайнік, М.Максименюк, Г.Нестеренко, А. Беліченко, С. Попов, Л. Михайлова, М. Магура, М.Лепський, С.Пивоваров, П. Беленко, С. Шічкін, Г. Мошек, О. І.Шавкун та багатьма іншими науковцями.

Механізми удосконалення управління людськими ресурсами розробляли такі автори, як В. Воронкова, С. Катаєв, О. Кіндратець, А. Беліченко, О.Попов, М. Ажажа, В.Мельник, Е.Горян, О.Ніколаєв, В.Бабаєва, О.Богуславська, В. Журавський, М. Корнієнко, В. Кравченко, В.Куйбіда, В.Кампо, В.Погорілко, О.Фрицький, Г. Чапала, В.Шаповал, О. Ярмиша, М. Грищук, В. Григор'єв, Е.Горян, І. Береговий, О. Воронько, А. Гусєв, О.

Деркач, С. Дубенко, Г. Леліков, М. Логунова, В. Луговий, Д.Мамотенко, Н. Нижник, Н. Нинюк, О. Оболенський, В. Олуйко, Е. Охотський, Г. Райт, А. Рачинський, А. Турчинов, Г. Щокін, В. Яцуба, В. Бабаєв, О. Берданова, В. Вакуленко, Н. Гринчук, О. Драпіковський, О. Ігнатенко, В. Куйбіда, О. Лебединська, В. Мамонова, О. Оболенський, М. Орлатий, Ю. Шаров.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розкриттю різних аспектів мотиваційних механізмів як чинника підвищення ефективності управління численні питання все ще залишаються поза увагою дослідників.

Методологія дослідження. Методи дослідження. Проведене дослідження базується на використанні методів системного підходу, економічного аналізу та вибіркового спостереження. Базовим для даного аналізу є системний підхід, що направлений на:

а) виявлення елементів явища та його функцій у структурі соціального цілого;

б) вивчення причинно-наслідкового зв’язку у мотиваційному механізмі на підприємстві в умовах кризи та ринку;

в) відтворення типових станів соціальних систем , що виникають у результаті синергетичного ефекту у мотиваційному механізмі.

Головне навантаження лягає на принцип діяльності, що пояснює сутність, зміст, форму, буття, функції і різновиди явища, у даному випадку мотивації, презентує типи мотиваційних механізмів. Діалектичний метод, що забезпечує позитивний результат при певній усталеності організаційних відносин, особливо на етапі сталого функціонування і стійкого розвитку систем, тобто за умов, коли починають домінувати причинно-наслідкові залежності у системі «суб’єкт-суб’єктних» відносин.

Синергетичний метод має пояснити найбільш заплутані моменти проблемного поля дослідження такі, як стохастичні вибухи структур, саморозпад структур, біфуркаційні (поліфуркаційні) можливості системи. У залежності від виконання завдань на певних етапах дослідження автор

звертається до методів: структурно-функціонального аналізу, морфонгенетичного, історичного та логічного, феноменологічного аналізу, аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, структурно-логічного моделювання, наукової абстракції і нелінійного (недетермінованого) мислення, комплексного аналізу та антропологічної експертизи (звернення до потреб та інтересів людини).

Поняття, що використовуються у якості засобів освоєння предмета дослідження – мотиваційного механізму на підприємстві – поділені на три групи, які мають відповідно системний або структурно-функціональний підхід до аналізу. Перша група – це поняття, що розкривають морфологію мотиваційного механізму (з чого він складається) у парадигмі саморегуляції соціальних систем: елемент, відношення, зв'язок, структура, система, середовище, організація, інформація та ін.. Друга група - це поняття, що мають розкритии функціональні можливості явища мотиваційного механізму у парадигмі саморегуляції підприємства, входи і виходи елементів і систем. Провідними серед них є: функція, рівновага систем, стабільність, регулювання, управління, самоорганізація, саморегуляція систем, гомеостаз (рівновага). Третю групу складають поняття, що подають процес розкриття дії мотиваційного механізму як цілісного процесу розвитку системних об’єктів: генезис, еволюція, становлення, розвиток, порушення рівноваги системи. При наповненні сенсом поняття «мотиваційний механізм» набуває статусу методологічного засобу дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі наявних у вітчизняній і зарубіжній літературі підходів сформулювати цілісну концепцію мотиваційного механізму як складової частини управлінської діяльності, що забезпечує саморегуляцію відкритих соціальних систем.

Для досягнення мети у роботі поставлені наступні завдання:

– дослідити методологію управління людськими ресурсами в умовах кризи на підприємстві;

– систематизувати понятійно-категоріальний апарат аналізу мотиваційних механізмів управлінні людськими ресурсами;

– дослідити передовий досвід застосування мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві;

– проаналізувати організаційно-управлінську структуру управління ПАТ «Запоріжсталь»;

– здійснити діагностику проблем мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ВАТ «Запоріжсталь»;

– розробити SWOT – аналіз мотиваційних механізмів ПАТ «Запоріжсталь»;

– виявити основні напрями удосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві в умовах кризи;

– визначити економічну ефективні заходів щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь»;

– запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваціних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь».

Головна гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що головним методом мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації є перспектива службового зростання, яка є породженням глибинних сил соціального світу.

Допоміжні гіпотези:

- ефективність процесу підвищення кваліфікації пов’язана з усвідомленням працівника необхідності саморозвитку та самореалізації;

- мотивація працівників до підвищення професійної кваліфікації залежить від стратегічного плану організації та створення умов для самореалізації особистості.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є мотиваційний механізм управління людськими ресурсами як складний соціальний та економічний феномен.

Предметом кваліфікаційної роботи є напрями удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах кризи.

Наукова новизна курсової роботи полягає у концептуалізації місця і ролі мотиваційного механізму у саморегуляції соціальних систем, що забезпечує кожному елементу системи (працівнику як об’єкту) можливість результативно виконувати свою роботу та результативно функціонувати у відповідності з притаманними йому атрибутивним властивостями, а залучення цих потенційних можливостей мотиваційного механізму в організаційну систему підприємства забезпечується шляхом усвідомленого застосування суб’єктами (керівниками підприємства) позитивного і негативного видів зворотного зв’язку у якості засобів впливу на рівновагу підприємства – морфологічний орган саморегуляції; запропоновано систематизувати практичні рекомендації, що можуть привести підприємство у стан стійкої рівноваги завдяки упровадженню ефективного мотиваційного механізму у період кризи; запропоновано використовувати ситуаційний менеджмент, управління по цілям, управління по моделям, принцип самонавчання, управління за допомогою цілеутворення; м’який менеджмент, інноваційний менеджмент, синергетичний менеджмент, нейроменеджмент, кризовий менеджмент і ризик-менеджмент.

Практичне значення отриманих результатів. Практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах кризи дозволять збільшити конкурентоздатність підприємства в умовах кризи, підвищити результативність праці, впровадження оптимальних стилів, методів, способів управління людськими ресурсами. Практичні рекомендації будуть використані при розробці соціальних програм з метою підвищення результативності управлінських відносин і визначенні самоорганізуючої ролі мотиваційного механізму та залучення рекомендацій

для розробки та створення моделей соціальної політики як оптимальної моделі функціонування управлінських систем на підприємстві в умовах кризи.

Апробація роботи: Результати кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на науково-практичних конференціях, а саме:

1. Оніщенко Е. В. Управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах інформаційного суспільства: методологічні засади» *«Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як фактора формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»:* Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2019. 176 с.

2. Оніщенко Е. В. Воронкова В.Г. Сучасна концепція лін-виробництва і лін-управління як «управління по результатам» Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах: Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів ІІ ЗНУ.. Том IV. Запоріжжя: ІІ ЗНУ. 2019 р. 136 с. С.57

3. Оніщенко Е. В. Зарубіжні концепції менеджменту: глобальна трансформація управлінського мислення від масового виробництва до лін-виробництва *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»*: у 5 т. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. – Т.5. – 340 с.С.290-292

Структура кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг 133 сторінки, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 76 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

## 1.1 Методологія аналізу мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами

Методологія управління людськими ресурсами являє собою складну систему категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій і самих методів, яка забезпечує пізнавальну і практичну діяльність. Принципом називають вихідне теоретичне положення, керівну ідею, а підхід — це особливий синтез знання, що базується на певних принципах. Таким чином, між підходом і принципом існують тісні зв'язки. Будь-яке наукове дослідження потребує використання певної методології з метою уникнення помилок, що можуть виникнути під час проведення аналізу предмету, що вивчається. Методологію нашого дослідження складають певні підходи, принципи та методи. Під підходом слід розуміти певний погляд на об’єкт, особливу процедуру побудови дослідницького циклу. Методологи називають підхід «дослідницькою стратегією». У ширшому розумінні підхід – це органічне поєднання теорії (або концептуальних поглядів) з методами, які у сукупності дають те або інше відображення реальності.

У тлумачному словнику під методом розуміється сукупність взаємопов’язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи [1]. Метод можна також охарактеризувати як форму теоретичного і практичного освоєння дійсності, яке випливає із закономірностей поведінки об’єкту, що вивчається. А принцип – це те, що лежить в основі певної теорії, вчення, науки, світогляду тощо; першооснова [1, 2]. Перш за все, у нашому

дослідженні використовуємо системний підхід. За допомогою якого аналізуються внутрішні і зовнішні міжелементарні взаємозв'язки системи мотивації та підвищення професійної кваліфікації.

Системний підхід − один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення. Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи.

Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується надто широко і неоднозначно. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу:

1. Інтеграція, синтез розгляду різних сторін явища або об'єкта (А. Холл).

2. Адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим (С. Оптнер).

3. Вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки (В. Садовський).

4. Широкі можливості для одержання різноманітних тверджень та оцінок, які передбачають пошук різних варіантів виконання певної роботи з подальшим вибором оптимального варіанта (Д. Бурчфільд)[3-5].

Таким чином, у системному дослідженні об'єкт, що аналізується, розглядається як певна множина елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісні властивості цієї множини. Основний акцент робиться на виявленні

різноманітних зв’язків і відношень, що мають місце як усередині досліджуваного об’єкта, так і у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Властивості об’єкта як цілісної системи визначаються не тільки і не стільки сумарними властивостями його окремих елементів чи підсистем, скільки специфікою його структури, особливими системотворчими, інтегративними зв’язками досліджуваного об’єкта. За допомогою цього підходу, ми показуємо взаємозв’язок методів мотивування та розвитку персоналу, що проявляється в підвищенні професійної кваліфікації. Окрім того ми ще використовуємо структурно-функціональний підхід. Сутність структурно-функціонального підходу полягає у виділенні в системних об’єктах структурних елементів (компонентів, підсистем) і визначенні їхньої ролі (функцій) у системі. Елементи і зв’язки між ними створюють структуру системи. Кожний елемент виконує свої специфічні функції, які «працюють» на загальносистемні функції. Структура характеризує систему в статиці, функції – у динаміці. Між ними є певна залежність.

Структуризація об’єкта – необхідна умова його вивчення. Вона дозволяє виділити, а потім описати суттєві складові об’єкта – елементи, підсистеми, компоненти, зв’язки, властивості, функції та інші. Опис структури об’єкта полягає в його поділі на складові та встановленні характеру взаємозв’язків між ними. Аналіз структури здійснюється за допомогою методу класифікації – багатоступінчатого, послідовного поділу досліджуваної системи з метою систематизації, поглиблення й отримання нових знань щодо її побудови, складу елементів, підсистем, компонентів, особливостей внутрішніх і зовнішніх зв’язків [6, 8-9].Структуризація – засіб пізнання ступеня складності будь-якого об’єкта чи процесу на всіх рівнях (від макро- до мікро-), дослідження структури системи. Сутність процесу чи явища як системи виявляється в їхній структурі, однак реалізується в їхніх функціях (ролях, призначенні). Це дозволяє розглядати систему як структурно-функціональну цілісність, в якій кожний елемент (підсистема, компонент) має певне функціональне призначення, яке має узгоджуватися із

загальними цілями системи в цілому. Рівень цілісності системи залежить від рівня відповідності її структури і функцій головній меті системи.

Розрізняють функціональну залежність (у математичному розумінні) і функціональне призначення (у соціальному розумінні) досліджуваних об'єктів. На основі другого аспекту формується уявлення про соціальні функції системи. Функція є конкретизацією призначення системи, доводить доцільність існування об'єкта або процесу в межах цієї системи. Функція – це спосіб практичної реалізації призначення (цілі) системи. У межах структурно-функціонального підходу досліджують сутнісно-функціональну, функціонально-генетичну та функціонально-логічну структуру системи. Перша з них виявляє субстанційні елементи, підсистеми та компоненти системи, їх сутнісні зв'язки та основні функції. Друга – розкриває внутрішні закономірності розвитку і функціонування системи (від простого до складного, від нижчого до вищого, від генетично вихідного до генетично похідного, включаючи у «знятому» вигляді моменти попереднього при відносній самостійності). Третя – виявляє логічно можливі відношення між функціями системи: відношення переваги, домінування, супідрядності (основна і допоміжні функції); відношення функціональної рівнозначності або еквівалентності; відношення сполучення (поєднання) (комбінована функція) та ін. У результаті структурно-функціонального підходу нами створюється бачення того які функцію повинно виконувати підвищення кваліфікації працівників, а також як на процес розвитку персоналу можна вплинути шляхом мотивації [6, 7].

Очевидно, що в даному дослідженні ми використовуємо синергетичний підхід. Сутність синергетичного (синергійного) підходу полягає в дослідженні процесів самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур. Він реалізується в дослідженні систем різної природи: фізичних, біологічних, соціальних, когнітивних, інформаційних, екологічних та інше. Предметом синергетики є механізми спонтанного формування і збереження складних систем, зокрема тих, які перебувають у стані стійкої нерівноваги із

зовнішнім середовищем. У сферу його вивчення потрапляють нелінійні ефекти еволюції систем будь-якого типу, кризи і біфуркації – нестійкої фази існування, які передбачають множинність сценаріїв подальшого розвитку.3 позицій синергетичного підходу неможливо традиційними детерміністськими методами вивчати розвиток складноорганізованих систем. Як відомо, нестійкість системи розглядається як перешкода, що потребує обов'язкового подолання. Жорсткі причинно-наслідкові зв'язки поступального розвитку мають лінійний характер. Сучасне визначається минулим, а майбутнє – сьогочасним. Синергетичний же підхід передбачає ймовірне бачення світу, базується на дослідженні нелінійних систем. Образ світу постає як сукупність нелінійних процесів. Ідея нелінійності включає багатоваріантність, альтернативність шляхів еволюції та її незворотність. За допомогою синергетичного підкоду вивчають дисипативні (нестійкі, слабоорганізовані) складні системи. Суть теорії нестабільності (теорії дисипативних структур) полягає в тому, що стан нерівноваги систем спричинює порядок та безпорядок, які тісно поєднані між собою. Нерівноважні системи забезпечують можливість виникнення унікальних подій, появу історії Універсуму. Час стає невід'ємною константою еволюції, оскільки в нелінійних системах у будь-який момент може виникнути новий тип рішення, який не зводиться до попереднього. Синергетичний підхід демонструє, яким чином і чому хаос може розглядатися як чинник творення, конструктивний механізм еволюції, як з хаосу власними силами може розвиватися нова організація[10, 15]. Даний підхід нами враховується при розробці практичних рекомендацій щодо мотивації персоналу до підвищення кваліфікації.

Окрім того, ми використовуємо діалектичний підхід, який дає змогу обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки, процеси диференціації та інтеграції, постійну суперечність між сутністю і явищем, змістом і формою, об'єктивність в оцінюванні дійсності. Досвід і факти є джерелом, основою пізнання дійсності, а практика – критерієм істинності теорії. Діалектика як

фундаментальний принцип і метод пізнання має величезну пояснювальну силу. Однак вона не підмінює конкретно наукові методи, пов'язані зі специфікою досліджуваної сфери. Діалектика виявляється в них і реалізується через них відповідно до вимог спадкоємності в методології [11, 14]. Даний підхід є визначальний при виокремленні критеріїв формування ефективної мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації.

Окрім даних підходів, наше дослідження ґрунтується на певних принципах. А принцип, в свою чергу, це те, що лежить в основі певної теорії, вчення, науки, світогляду тощо; першооснова [12, 24].

Принципи – це вихідні положення, правило, що виникло в результаті об'єктивно осмисленого досвіду. Вони є початковою формою систематизації знань [13].Принцип об'єктивності. Дослідження повинно бути абсолютно безпристрасним. На його виконання не повинні впливати загальні враження про природу досліджуваного; симпатії або навпаки, антипатії, власний настрій чи стан. На жаль, цей принцип дуже часто порушується особами, не маючи спеціальної підготовки для проведення досліджень та відсутніми необхідними елементами самоповаги в своїй професійній самосвідомості і практичними навичками коректного. Ми його застосовуємо протягом усього дослідження, намагаючись, щоб наше особисте ставлення до того чи іншого явище чи процесу, що вивчаються не впливало на хід дослідження.Принцип сходження від абстрактного до конкретного. Рух від абстрактного до конкретного в пізнанні означає сходження від неповного, часткового, фрагментарного до більш повного, цілісного і всебічного знання. Термін сходження фіксує ту обставину, що всі попередні поняття в русі не втрачаються, а зберігаються, входять у знятому вигляді в наступні [16, 19].

Абстрактне є неповним, частковим, фрагментарним, нерозвиненим. На відміну від цього конкретне означає єдність різноманітного, синтез багатьох визначень і тому виступає як більш повне, всебічне, розвинене. Абстрактне і конкретне існують не тільки в мисленні, а становлять цілком реальний фрагмент, бік, форму дійсності. Якщо ми, наприклад, намалюємо м'яч у

вигляді кола, то коло являє собою абстракцію м’яча, проте коло в даному випадку не тільки уявний образ м’яча, перенесений на папір, але й цілком реальний обрис предмета, його справжня форма. Якщо ж спробуємо за допомогою інших абстракцій відобразити обсяг, колір м’яча тощо, то будемо переходити від абстрактного до більш конкретного відтворення. Абстрактне відображення дійсності може бути представлене в моделі, тобто в теоретичних положеннях, математичних рівняннях, графіках тощо, які адекватно відбивають найсуттєвіші властивості об’єкта. Побудова моделей називається моделюванням і є важливим засобом пізнання економічної дійсності. Даним принципом ми керуємося під час формування ефективної мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації, оскільки уявлення про методи мотивації персоналу та підвищення професійної кваліфікації ми поєднуємо в одне ціле.

Загальнодіалектичний принцип загального зв’язку й взаємодії, звичайно, є основним. У цьому принципі виражається матеріальність світу, що обумовлює зв’язок усього з усім, у тому числі й між різними формами руху матерії; в основу цього принципу поставлена матеріальна єдність світу. Під зв’язком А.Спіркін розуміє загальне вираження залежності між явищами, відбиття взаємозумовленості й існування, а також їхнього розвитку. Застосування принципу загального зв’язку й взаємодії дозволяє пізнавати предмет однієї науки у взаємозв’язках і взаємодії із предметами інших наук, і в той же час є можливість відокремити його від суміжних предметів, досліджувати відносно обумовлено й конкретно [17-19]. Даний принцип ми використовуємо при діагностиці проблем сучасного стану мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації (на прикладі приватної фірми), оскільки ми повинні враховувати взаємодію даної підсистеми з іншими, і з системою управління персоналом в цілому. Також, при розробці конкретних рекомендацій ми враховуємо взаємозв’язок основ управління персоналом з менеджментом організацій, психологією управління тощо.

Зупинимося й на принципі причинності. Він пов’язаний із принципами загального зв’язку й розвитку, проявляється в одному з найважливіших видів зв’язку, зокрема генетичного зв’язку явищ, у якій одне (причина) за певних умов породжує інше (наслідок). Причинність як принцип пізнання дозволяє побачити загальність явищ, неминучість породження одних іншими й так – нескінченно. Принцип причинності означає, що психічні явища, процеси й стани людини, психологія соціальних груп у певній сфері, є вторинними утвореннями, причинно-обумовленими об’єктивною дійсністю, і відбиттям цієї дійсності [20, 23]. Даний принцип ми використовуємо, коли виокремлюємо критерії формування ефективної мотивації підвищення кваліфікації, оскільки встановлюємо на основі застосування яких методів та заходів причинний зв’язок проявиться у бажанні працівників розвиватися.

Термінологічний принцип передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв’язку і субординації понять, їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження. Вирішити це завдання допомагає метод термінологічного аналізу і метод операціоналізації понять.

Визначення понять слід формулювати, базуючись на тлумачних та професійних словниках. Як правило, спочатку називають родове поняття, до якого поняття, що визначається, входить як складова. Потім указують на ту ознаку поняття, яка відрізняє його від усіх подібних, причому ця ознака має бути найважливішою і найсуттєвішою [21, 25].Є певні правила визначення понять. Правило розмірності вимагає, щоб обсяг поняття, що визначається, відповідав обсягу поняття, яке визначає, тобто ці поняття мають бути тотожними. Друге: нове поняття не повинне бути тавтологічним. Трете: поняття має бути чітким і однозначним. Якщо при визначенні поняття важко зазначити одну ознаку, називають декілька ознак, достатніх для розкриття специфіки його обсягу і змісту. Дійсно наукове визначення складних явищ і фактів не може обмежуватися формально-логічними вимогами. Воно має містити оцінку фактів, об’єктів, явищ, що визначаються, органічно увійти в

чинну терміносистему науки. Даним принципом ми керувалися при створенні категоріального апарату дослідження та уточнення основних понять з метою уникнення плутанини [22, 24].

Також в нашому дослідженні ми використовуємо наступні методи наукового пізнання. У тлумачному словнику під методом розуміється сукупність взаємопов'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи [19, 26]. Метод можна також охарактеризувати як форму теоретичного і практичного освоєння дійсності, яке випливає із закономірностей поведінки об'єкту, що вивчається. Метод наукового дослідження – це система розумових і (або) практичних операцій та процедур, які націлені на розв'язання певних пізнавальних завдань з урахуванням певної пізнавальної мети [27, 30]. Метод узагальнення – логічний процес і результат переходу від одиничного до загального, від менш загального до більш загального. Це не просто виокремлення і синтезування схожих ознак, а проникнення у сутність явища чи процесу, виокремлення єдиного в різноманітному, загального в одиничному, закономірного у випадковому, а також об'єднання за подібними властивостями або зв'язками в групи та класи. У процесі узагальнення відбувається перехід від одиничного поняття до загального, від одиничних суджень до загальних [26, 28]. У науковому пізнанні використовуються наступні види узагальнення: індуктивне, при якому дослідник рухається від окремих (одиничних) фактів, подій до їх узагальненого виразу; логічне, при якому суб'єкт пізнання переходить від однієї, менш загальної думки, до іншої, більш загальної. Логічною операцією, протилежною узагальненню, є обмеження, котре передбачає перехід від однієї загальної думки до іншої, менш загальної.

Індуктивне узагальнення ми використовуємо при аналізі проблеми, які виступали одиничними фактами в системі мотивації працівників щодо підвищення професійної кваліфікації. Потім до індуктивного узагальнення додається логічна, оскільки ми виділяли певні закономірності, робили узагальнюючи висновки щодо системи мотивації працівників до розвитку в

цілому [29]. Метод аналізу, тобто метод наукового пізнання, який дає змогу поділяти об’єкт дослідження на складові елементи і частини з метою вивчення його структури, окремих ознак, властивостей, внутрішніх зв’язків, відносин. Цей метод дає змогу виявляти сутність досліджуваних явищ і процесів шляхом їх розчленування на складові елементи і виявляти головне, суттєве. Він передбачає перехід від цілісного сприйняття об’єкта дослідження до виявлення його будови, складу, а також властивостей, зв’язків. Даний метод ми використовуємо при написанні кожного розділу бакалаврської роботи, оскільки в першому розділі розбиваємо на пункти методологічні засади дослідження, в другому виокремлюємо окремо дослідження мотивації та підвищення професійної кваліфікації, в третьому розділі – робимо поділ на аналіз підприємства та розробку рекомендацій [31-34].

Також ми а даній роботі використовуємо метод синтезу – метод наукового пізнання, котрий передбачає з’єднання окремих сторін, елементів, властивостей, зв’язків досліджуваного об’єкта та його вивчення як єдиного цілого. Це не довільне, еклектичне поєднання частин, елементів цілого, а діалектичне ціле з виокремленням його суті. Результатом синтезу є якісно нове утворення, властивості якого обумовлюються внутрішнім взаємозв’язком і взаємозалежністю елементів [35]. Отже, аналіз фіксує те специфічне, особливе, що відрізняє частини одного цілого, а синтез виявляє те загальне і суттєве, що пов’язує частини в єдине ціле. Вони перебувають у діалектичній єдності, і наукове пізнання є як аналітичним, так і синтетичним. Даний метод ми використовуємо, роблячи висновки до кожного розділу та загальних до всієї роботи.

Застосовується нами і метод індукції. Під індукцією розуміють перехід від часткового до загального, коли на підставі знання про частину робиться висновок про об’єкт загалом. При цьому думка дослідника рухається від часткового, одиничного через особливе до загального. Індукція пов’язана з узагальненням результатів спостереження та експерименту, з рухом думки

від одиничного до загального. Індуктивні узагальнення завжди мають проблемний, вони, зазвичай, розглядаються як емпіричні закони та дослідні істини. У сучасній науці індукція розглядається як метод логічного висновку, тому робляться спроби формалізації цього методу на основі теорії ймовірностей, що дає змогу чіткіше виокремити його логічні проблеми та евристичну цінність [36, 40]. Даний метод ми використовуємо, оскільки на основі часткових відомостей про мотивацію та особливості підвищення кваліфікації ми рухаємося до розробки критеріїв ефективної системи мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації.

Дедукція – це процес, в якому висновок щодо якогось елементу робиться на підставі знання загальних властивостей усієї множини. Отже, думка дослідника рухається від загального до часткового, (одиничного). Дедуктивний висновок дає змогу краще пізнати одиничне, оскільки з його допомогою отримується нове (виведене) знання, що певний предмет або явище має ознаки, які властиві усьому класу. Об'єктивною основою дедукції є те, що кожний предмет або явище сполучають у собі єдність загального та одиничного, і це дає змогу пізнавати одиничне на базі знання про загальне. Даний метод ми використовуємо під час аналізу мотивації працівників до підвищення професійної діяльності на конкретному прикладі, оскільки ми рухаємося від загального (теоретичних даних)до часткового (конкретної організації) [36, 38]. Варто пам'ятати, що дедукція та індукція тісно пов'язані між собою і доповнюють одна одну. Індуктивне дослідження передбачає використання загальних теорій, законів, принципів, тобто охоплює момент дедукції, а дедукція, відповідно, неможлива без загальних положень, отриманих шляхом індукції. Отже, індукція і дедукція зв'язані між собою, як аналіз і синтез.

Оскільки дана робота містить праксеологічну частину, то не можливо уникнути застосування методів емпіричного пізнання. Зокрема, метод порівняння – це процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, властивого двом або

кільком об’єктам. За допомогою цього методу виявляються кількісні та якісні характеристики досліджуваного об’єкта, класифікується, впорядковується та оцінюється зміст явищ і процесів. Шляхом порівняння встановлюються відносини рівності та відмінності. Для коректності порівняння необхідно дотримуватися певних вимог. По-перше, порівняння має здійснюватися за наявності об’єктивної спільності між об’єктами, явищами та процесами, а по-друге – за найважливішими, суттєвими ознаками [37, 39]. Даний метод ми використовуємо під час порівняння на основі теоретичної основи другого розділу роботи основ мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації з тим, як це відбувається на практиці на конкретному підприємстві. Очевидно, що нам це допомагає робити метод вимірювання, тобто визначення числового значення певної величини за допомогою одиниць виміру, система фіксації та реєстрації кількісних характеристик досліджуваного об’єкта. Його результати виражаються числами, що дає змогу проводити їхню статистичну та математичну обробку.

Вимірювання передбачає наявність таких основних елементів, як об’єкт вимірювання, одиниця виміру, спосіб вимірювання, суб’єкт вимірювання – спостерігач. Розрізняють пряме та опосередковане вимірювання, причому останнє вимагає використання математичних методів [41].Даний метод ми використовуємо під час оцінки активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності працівника. Отже, під час проведення дослідження ми керувалися системним, структурно-функціональним, синергетичним та діалектичним підходами, певними принципами наукового пізнання, а також методами, що застосовуються як на теоретичному, так і на емпіричному етапі дослідження. За допомогою дотримання вище зазначених підходів та принципів, а також, використовуючи, описані методи, ми зможемо провести дослідження, яке відповідає сучасним вимогам певної наукової спільноти, про які говорив ще Т.Кун.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат аналізу мотиваційних механізмів управлінні людськими ресурсами

Стан розробки проблеми мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами в умовах кризи пов’язаний з розвитком мотиваційних теорій та дослідження аспектів розвитку персоналу, одним із яких є підвищення професійної кваліфікації. На даний момент основоположником мотиваційних теорій та окремих елементів розвитку персоналу є А. Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати і її роботу необхідно постійно контролювати. Принцип «батога і пряника» був розроблений Ф. Тейлором, який перший сформулював поняття «достатнього денного виробітку», суть якого полягала у диференціації заробітної плати. Ф. Тейлор керувався концепцією «економічної людини», сформульованою А.Смітом. Проблеми людини в економічних та управлінських теоріях розробляли: А.Сміт (1723-1790) в концепції «автономності людини»; Д.Рікардо (1772-1823) в концепції поведінкових аспектах діяльності; Д.Мілль (1806-1873) – в концепції економічної людини; К.Маркс (1818-1882) – в концепції детермінації діяльності людини; І.Бентам (1748-1832) – в концепції гедонізму (досягнення задоволення); Л.Вальрас (1834-1910) – в теорії загальної рівноваги та економічної раціональності; в концепції К.Менгера (1840-1921) – австрійської школи інституціоналізації; А.Маршалл (1842-1923) – школа кембриджського напрямку, яка розірвала традиції з історико-соціологічими течіями; Д.Кейнса (1883-1946), який оперував психологічними факторами; Ф.Хайека (1889-1992) – нової австрійської школи, в якій були розроблені основи еволюційного раціоналізму; Т.Веблена (1857-1929), який розробив теорію організму; Д.Коммонс (1862-1945), який ввів поняття «діючого колективного інституту»; Р.Кроуз (нар. 1910р.), який підкреслював важливість інститутів; В.Ойкен (1891-1950), який розробив «галерею типів»; Г.Саймон (нар. 1916 р.), який розглядав не тільки результати раціонального

вибору, але й процес прийняття рішень; М.Фрідмен (нар. 1912 р.), який розробив теорію свободи; Чікагський напрямок теорії раціонально вибору – Г.Беккер (нар. 1930 р.), Дж.Стіглер (нар. 1911р.), які розповсюдили концепцію накопичення капіталу на удову і споживацьку поведінку людини; Вірджинська школа Д.Бьюкенен (нар. 1919р.), який дослідив, що метод аналізу ринкової поведінки можливо застосувати до будь-якої сфери діяльності; теорія соціального вибору на етапі кризи та експансії – А.Сен, Ю.Ельстер, Дж.Ремер, які активно вводять в економічну та управлінську теорію етичне начало. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації внесли: Е.Мейо; Д.МакГрегор; У.Оучі. Подальшим вивченням питання мотивації займались такі вчені, як А.Маслоу, К.Альдерфер, Ф.Герцберг, Д.Мак-Клелланд, С.Адамс, В.Врум, М.Кемпбел, Л.Портер, Е.Лоулер. Окремі психологічні аспекти мотивації досліджували К.Леонгард, А.Леонтьєв, Ж.Ле Ні, В.К.Вілюнас, Р.Р.Кашапов, І.Каганець, Ф.Клейс та інші.

Мотиваційна динаміка зображувалась у концепціях вчених як поведінка функції цілісного «життєвого простору», який охоплює не тільки індивіда з його потребами, але і його оточення, зокрема в роботі К.Левіна. Під оточенням розуміли не фізичні об’єкти, а їхні суб’єктивні образи; відображення цих об’єктів розглядали як емоційні оцінки і мотиви. Сукупність взаємопов’язаних суб’єктивно пережитих емоційних відносин можна розглядати як реальний носій мотиваційного поля [14]. Вчені К. Обуховский, Х. Хекхаузен, Г.Харлоу, В.Вілюнас підкреслюють у тенденціях розвитку вплив інстинктів на форму мотивації людини, прижиттєве «розгортання» генетичних програм, впливу навколишніх умов зростання і формування особистості, цілеспрямованого формування мотиваційних відносин. Теоретичні та прикладні аспекти психології малої групи, які слід застосовувати при формуванні ефективної корпоративної культури, розвитку персоналу та мотивації, вивчали вчені Є.Дубовська, Р.Кричевський та інші.

Умови формування та вдосконалення методів розвитку персоналу, корпоративної культури компанії всебічно розглянули вчені і практики

М.Альберт, Р.Блейк, А.Бхайд, Т.Госс, Я.Джонс, В.Леонард, М.Мескон, Д.Оліан, Р.Паскаль, Р.Перо, М.Полліт, С.Рінз, С.Сайлас, А.Стрікленд, Н.Тічі, А.Томпсон, Ф.Хедоурі та інші [33]. Закордонні і вітчизняні вчені В.Бесединa, Н.Волгіна, С.Карташова, Н.Коваленко, О.Крушельницька, О.Левченко, Л.Москвіна, А.Нікіфорова, В.Савченко вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників підприємств.

Окремими складовими розвитку персоналу займалися вчені: О.Данчева, А.Єгоршин, А.Колот, О.Кузьмін, Д.Мельничук, О.Мельник, Й.Петрович, В.Співак, Ю.Швальб. Світовий досвід розвитку персоналу розкрили П.Журавльов, И.Ліпсіц, В.Пшенніков.

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань та науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути неперервним, передбачати професійне навчання і підвищення кваліфікації. Вищезгадані аспекти розвитку розглянуто у сучасних дослідженнях А.Власової, Ж.Левицькі [8], Д.Потапова [13], В.Савченко [35], О.Ситника [42]. Дослідженням, присвяченим розвитку людського чинника виробництва, в усі часи приділялося чимало уваги. Широке коло питань, пов’язаних з переосмисленням ролі людини в економічних процесах, знайшло відображення у працях відомих зарубіжних вчених-економістів таких як: Т.Бойдела, Е.Денісона, Дж.Кендрика, А.Маршалла, Ф.Махлупа, С.Мілля, П.Сенджа, А.Сміта, Л.Туроу та інших. У світовій економічній науці ХХ ст. підхід до людського капіталу як до результату інвестицій та провідного чинника економічного зростання викладений у працях Т.Шульца та Г.Беккера. Всесвітнім визнанням важливості цих досліджень стало присудження їм Нобелівської премії у галузі економіки [13].

Серед наукових розробок вітчизняних та російських вчених, які стали підґрунтям формування ідеології необхідності значних інвестицій в

економіку людини, дослідження актуальних аспектів інвестування розвитку персоналу та визначення ефективності таких інвестицій, слід відзначити праці Н.Гавкалової, О.Грішнової, А.Денисової, Г.Дмитрієва, І.Журавльова, А.Кібанова, А.Колота, І.Кравченко, Е.Лібанової, Д.Мельничука, Г.Назарової, Ю.Одегова, І.Петрової, В.Савченка, М.Семикіної та інші. Разом з тим слід зауважити, що багато теоретичних питань за даною проблемою ще не вирішені, знаходяться на етапі постановки і вимагають подальшого розв'язання та комплексного дослідження. Потребують подальшої розробки: підхід до розвитку персоналу підприємства як до інвестиційного проекту, теоретичні та прикладні аспекти визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу на мікроекономічному рівні, обґрунтування практичних заходів, спрямованих на її підвищення.

Хоча, у розробці теоретико-методологічних засад функціонування і розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців відіграли значну роль наукові праці таких українських дослідників, як В.Авер'янов, В.Бакуменко, О.Воронько, С.Дубенко, В.Князєв, В.Козаков, С.Крисюк, В.Куценко, В.Луговий, В.Майборода, С.Майборода, О.Оболенський, Н.Протасова, І.Розпутенко, В. Ребкало, С.Серьогін, В.Цвєтков, Г.Щокін, С.Ярошенко та інші [22]. Так, зокрема, у роботах В.Князєва, В.Лугового, Н.Нижник, О.Оболенського дана освітня система розглядається з урахуванням особливостей її організації і функцій як центральної ланки в забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, визначаються її будова, структурні компоненти, основні принципи і закономірності розвитку, пріоритетні цілі та завдання. У наукових доробках В.Бакуменка, В.Куценка, О.Мельникова, Н.Нижник, Є.Радугіна, В.Рача, А.Чемериса, Г.Щедрової та інші, розглядаються питання визначення й структурування змісту навчання фахівців у системі підготовки й підвищення кваліфікації службовців, його оперативного оновлення та випередження відповідно до сучасних і перспективних вимог щодо їх професійної

діяльності. Зміст професійної підготовки службовців був у центрі уваги дисертаційних досліджень Д.Дзвінчука, В.Журавського, Л.Плаксій [29].

Істотний внесок у розробку проблем мотивації трудової діяльності зробили теоретичні пошуки українських економістів і соціологів, таких як А.Афонін, С.Бандур, Д.Богиня, І.Бондар, О.Бугуцький, Л.Бунтовська, А.Гальчинський, В.Геєць, О.Грішнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, О.Єськов, А.Калина, М.Карлін, Б.Кваснюк, Т.Кир'ян, М.Козоріз, А.Колот, Ю.Куліков, В.Лагутін, Е.Лібанова, Н.Лук'янченко, В.Мандибура, В.Нижник, В.Новіков, В.Онікієнко, Н.Павловська, Ю.Палкін, М.Пашута, та інші. Так, М.Вольський уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г.Цехановецький не поділяв оптимістичної думки А.Сміта, що людина як «економічна особа» завжди намагається поліпшити свій добробут власними силами. На його думку, багато хто прагне це зробити передовсім за рахунок інших. М.Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти та потреби; альтруїстичні; потреби практичного характеру [30].

Таким чином, незважаючи на значущість і цінність досліджень названих вище авторів, необхідно зазначити, що теоретичні і методологічні основи мотивації працівників до підвищення професійної кваліфікації в управлінській літературі належним чином ще не розроблено. По-перше, розглянуто лише окремі аспекти цієї проблеми, наприклад, заробітна плата, стимулювання праці тощо. Поняття ж мотивації трудової діяльності значно ширше від цих понять. По-друге, недостатньо відображено такі важливі аспекти, як взаємозв'язок ринкових відносин і мотивації праці, матеріальна мотивація, формування мотиваційного механізму ефективного підвищення професійної кваліфікації. По-третє, декому з перелічених вище зарубіжних авторів властивий психологічний підхід до мотивації праці, а не управлінський. Отже, стан розробки проблеми, що нами досліджується потребує подальшого вивчення, оскільки на основі вище зазначеного ми

робимо висновок, що проблеми мотивації персоналу мають певний наробіток в даній сфері, питання розвитку персоналу також висвітлюються певним колом науковців, але, незважаючи на це, не існує цілісного бачення того, яким чином мотивувати працівників до підвищення професійної кваліфікації.

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Тому доцільно ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування [43]. Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на підвищення ефективності діяльності. Ні одна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистіших цілей та цілей підприємства [44]. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

В усі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людини до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва [45]. На сьогоднішній момент існують такі теоретичні та практичні підходи до мотивації праці: власний примус і стимулювання мінімальним заробітком, метод «батога і пряника», змістовний, процесуальній, комплексний.

Розуміння сутності системи мотивації праці персоналу повинно спиратися, в першу чергу, на розкритті сутності поняття мотивації (із гр. - "рухати"). Існує значна кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін [2, 6]. При цьому всі визначення мотивації праці можна розділити на дві групи. З одного боку, цим поняттям позначається мотиваційна система одного працівника або колективу [44]. З іншого боку, за допомогою даного поняття позначають процес мотивації праці персоналу, групи, колективу, тобто процес формування, закріплення і дії тих або інших мотивів (системи мотивів) [6].

Мотивація - це система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності окремого працівника чи колективу. [9] Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду. Окремі вчені зазначають, що мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а також і здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. [8, 9 ]

В контексті зазначеного слід звернути увагу на функції мотивації, за допомогою яких реалізується її сутність:

- пояснювально-обґрунтовуючу, що аргументує доцільність поведінки суб'єкта;
- регулятивну, що блокує одні дії та дозволяє інші;
- комунікативну, що пояснює та прогнозує спілкування в сфері праці;
- соціалізації (шляхом усвідомлення своєї соціальної ролі в мікро і макросередовищі трудового колективу);
- корегуючи як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій.

Для подальшого теоретичного аналізу мотиваційних механізмів необхідно визначити завдання, які вирішуються за допомогою мотивації:

- визнання праці працівників, що досягає значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення підприємства до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці працівників, які отримали визнання;
- використання різних форм визнання заслуг;
- покращення морального стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності персоналу.

Ефективність дії мотивації може бути визначена за основним принципом підприємництва: «Вияви потреби працівників та задовольни їх». Знання мотивації дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі чіткого уявлення про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх працювати краще або гірше.

Взаємозв'язок між різними потребами, інтересами, стимулами та мотивами відображає рух, динаміку, зміну функцій та перехід від однієї стадії мотивації до іншої.

Потреби - це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуальним для кожної [3]. Це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя та функціонування людини.

Потреби виникають як усвідомлено, так і не усвідомлено, формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації як за історично сформованими стереотипами, звичками, традиціями, стандартами, нормами,

шляхом пізнання, пошуку, оцінки, відкриття, самоаналізу, спостереження, так і за допомогою мотивації. Отже, потреби є різноманітними.

До зовнішніх факторів мотивації праці персоналу можна віднести: соціальні, законодавчо-правові, політичні, економічні, ринкові, конкурентні, технологічні, міжнародні, духовні та природно-географічні фактори.

До внутрішніх факторів мотивації праці відносять прагнення, ідеали, ціннісні орієнтації, характер, досвід праці кожного окремого працівника.[8]

Коли потреби визначені, працівник шукає способи їх задоволення та напрями поведінки відповідно до цілі, тобто певного результату, якого він бажає досягти. Добиваючись задоволення певних потреб, працівник направляє свої дії на реалізацію поставлених завдань, за що отримує винагороду. Після отримання винагороди або покарання та під впливом зовнішніх та внутрішніх причин, працівник переоцінює значимість своїх потреб. Таким чином, потреби постійно розвиваються та переоцінюються, що знаходить своє відображення у зміні значимості окремих потреб у певний момент часу.

Більшість потреб циклічні, тобто періодично поновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму конкретного прояву, ступінь наполегливості та впливу на працівника Потреби неможливо спостерігати або виміряти, про їх існування можна дізнатися лише за поведінкою працівника.

Величезне значення потреб полягає у спонуканні людини до дії, тобто вони породжують інтерес до певної цільової діяльності, стають джерелом активності особистості. Тому процес мотивації починається з усвідомлення та актуалізації домінуючих потреб працівника.

Але потреби без конкретних умов не є причиною дії. Потреби можуть тільки направляти і регулювати діяльність. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес.

Інтерес представляє собою виборчу, цілеспрямовану діяльність на виконання певних дій. Інтерес проявляється в увазі до певного предмету,

явища або роду діяльності та впливає на психологічні процеси. Він служить найважливішою збуджуючою силою до збагачення життя людини [9].

Характерною рисою інтересу є діяльне відношення до використання умов існування суб'єкта. Інтереси зацікавлюють кожного працівника діяти у визначеному напряму, що, в свою чергу, об'єднує людей, інтегруючи їх зусилля і потребуючи спільно вирішувати проблеми.

Ранжування інтересів призводить до уособлення окремих їх видів. Люди завжди прагнуть спочатку задовольнити свої найбільш безпосередні потреби, а відповідно і інтереси. Це ставить на перше місце особисті інтереси працівника, які переростають у мотиви.

Мотив (від лат. "movere", що означає "приводити до руху", "штовхати") як складова моделі мотивації праці є формою прояву усвідомленої потреби, яка сформувалася під впливом зовнішніх умов і в той же час є спонуканням до діяльності [8].

Тісний зв'язок мотивів, інтересів та потреб пояснюється схожістю сутностей, бо потреби людини - це нестача чогось, інтереси - зацікавленість у чомусь, а мотиви - спонукання людини до чогось, тому мотив представляє собою відображення потреби. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Різноманітність актуалізованих потреб обумовлює широкий спектр мотивів і стимулів, які застосовуються на підприємстві.[9]

Поведінка людини звичайно визначається сукупністю мотивів. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Хоча мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб, вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їх силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви та дії.

Мотиви формуються під впливом стимулів. Поняття "стимул" (від лат. "stimulus" - "стрекало, батіг, пуга") означає спонукання до дії, спонукальну причину. Стимул це інструмент, за допомогою якого визначається залежність

між внутрішньою і зовнішньою мотивацією людини, її внутрішніми прагненнями і сприятливими умовами, які викликають заохочення (покарання) працівника. Отже, під стимулом треба розуміти зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість і сприяють збільшенню інтенсивності окремих мотивів у поведінці людини. У межах підприємства стимулом є будь-який фактор (предмет, явище, процес), який детермінує (спонукає, направляє, підштовхує) трудову поведінку працівників. Стимулами можуть бути винагорода, просування по службі, адміністративна подяка, почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо. Таким чином, стимули - це блага (предмети, цінності), які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули характеризують блага, а мотиви — прагнення людини їх здобути. Тобто стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли він усвідомлений людиною, відповідає її потребі і потребує можливих дій.

Стимулює не тільки сам предмет потреби, а й можливість його отримати (позитивне стимулювання) або втратити (негативне стимулювання).

На рівні підприємства структура стимулів весь час змінюється. З розвитком матеріально-технічної бази виробництва, створенням безпечних умов праці, підвищенням її змістовності та організації, проходять і зміни традиційних стимулів до праці. З'являються і діють нові стимули, які раніше не застосовувалися. Тому виникає необхідність постійного їх вивчення для забезпечення ефективної мотивації праці персоналу.

Мотив і стимул - це дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі мотивації праці працівника. Стимул може формувати багато різноманітних мотивів, також на формування одного мотиву можуть впливати декілька стимулів. [8]

За допомогою стимулювання створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а також забезпечується трудова поведінка,

необхідна для успішного функціонування підприємства. Стимулювання є способом проведення мотивації. [3]

Завдяки продуктивній діяльності досягаються результати, які задовольняють потреби працівника та підприємства. Отримані результати повинні бути оцінені як підприємством, так і працівником. На підставі цього оцінювання працівникові надається винагорода .[4].

Винагорода - це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне здобути і чим хотіла б володіти. Саме винагороди керівництво підприємства використовує для мотивації персоналу на високопродуктивну та високоякісну працю та для залучення кваліфікованих працівників. [4].

Винагорода може бути двох типів - внутрішня і зовнішня. Внутрішню винагороду працівник отримує в процесі праці завдяки умовам праці (значимість праці, її змістовність, результативність, самоповага, суспільне визнання, прояв ініціативи, творчості, вдосконалення умінь та навичок, взаємовідносини у колективі). Зовнішню винагороду працівник отримує від керівництва (заробітна плата, пільги, просування по службі, преміальні виплати, додаткова відпустка, надання автомобіля або мобільного телефону у користування, доплати на відпочинок та оздоровлення, надання позик).[4]

Отже, відповідно до винагороди за результатами праці проводиться її оцінювання підприємством та працівником. Результат оцінювання винагороди впливає на можливість задоволення потреби. Далі відбувається поновлення потреб та подальша актуалізація незадоволених потреб.

Характеристика механізмів та чинників підвищення мотивації праці.

Для ефективності дії процесу мотивації на підприємстві потрібно створення розвинутої системи мотивації праці, що відповідає сучасним вимогам науки та практики господарювання.

Будь-яка система існує тільки в умовах взаємообміну із зовнішнім середовищем. Тому формування ефективної системи мотивації праці можливе у разі сприятливого розвитку всіх факторів макрорівня. Тільки за таких умов розроблення та реалізація складових системи мотивації праці

персоналу підприємства буде ефективною. Як відкрита система, вона характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем і здатністю адаптуватися відповідно до змін, які відбуваються. Ця система повинна бути покладена в основу стратегії мотивації праці персоналу, яка є складовою кадрової стратегії підприємства, та системи стратегічного менеджменту. [5]

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідний ряд передумов [10]:

- якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб;

- достатність фінансових ресурсів для надання винагород відповідно до даної суб'єктом управління обіцянки та результатів праці;

- професійно-підготовлені вищі менеджери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці;

- чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами управління.

Система мотивації є динамічною, її складові постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Рисами системи мотивації праці є :

- сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

- виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння;

- орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал;

- поступовий перехід від авторитарного до демократичного стилю управління.

Отже, система мотивації праці персоналу підприємства характеризується найбільш завершеною формою організації мотивації та цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових (методів), органічно пов'язаних і узгоджених за матеріальними, моральними і соціальними потребами всіх груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей.

Система мотивації праці персоналу підприємства, як економічна категорія повинна включати наступні складові [8]:

- система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства. У кожному підрозділі потрібно створити фонд матеріального і соціального заохочування, кошти з якого витрачаються на винагороди активним працівникам. Завдяки системі оплати праці повинні задовольнятися фізіологічні потреби, а також частина соціальних потреб та потреб у безпеці;
- соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування (життя, від нещасних випадків, по догляду за хворими, додаткове пенсійне, медичне та фармацевтичне тощо); фінансове консультування; винагороди працівникам, які не палять; які хворіли не більше семи днів на рік, і тим, хто не запізнюється на роботу та інше. Ця складова системи мотивації праці персоналу забезпечує задоволення потреб у безпеці працівників;
- надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, дитячих таборів, туристичні путівки, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати, продаж споживчих товарів за пільговими цінами, цінні подарунки, позики на здобуття освіти, підвищення кваліфікації, компенсаційні виплати за використання особистого автомобіля у робочих цілях, особистих мобільних телефонів. Завдяки цій складовій забезпечується підвищення

продуктивності праці та задовольняються фізіологічні, соціальні потреби та потреби у безпеці;

- участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами - опціон), що задовольняє фізіологічні потреби та потреби у безпеці;

- участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, участь у прийнятті відповідальних рішень, делегування повноважень, консультування з працівниками, інформованість працівників про справи підприємства) задовольняє потреби персоналу у визнанні, повазі;

- участь працівників у розподілі прибутку підприємства пропорційно їх трудовому внеску збільшує їх зацікавленість у результатах праці. Це забезпечує задоволення фізіологічних потреб і потреб у безпеці працівників;

- ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці (надання працівникам більш важливої, цікавої, змістовної, соціально значимої, відповідальної роботи, яка співпадає з особистими інтересами та здібностями, з перспективами професійного зростання, а також дозволяє виявити творчість та ініціативність), можливість здобути нові знання та навички, підвищення якості персоналу (система навчання персоналу, яка включає підвищення кваліфікації працівників - лекції, семінари, конференції на підприємстві і в спеціалізованих навчальних закладах, на курсах, ділових тренінгах). Це задовольняє потреби в повазі, самовираженні, самореалізації, визнанні;

- регулювання робочого часу (оплата неробочого часу працівника - святкові дні, відпустка, тимчасова непрацездатність, перерви на обід та відпочинок, оплата відпустки по вагітності та пологах, догляду за дитиною, гнучкий графік роботи, а також система "банку неробочих днів"), що мають за мету задоволення фізіологічних і соціальних потреб;

- покращення умов праці, складова яка допомагає зробити привабливою та приємною роботу (опалення, освітлення, шумоізоляція, якість та температура повітря, музикальний фон, наявність кімнат відпочинку для працівників, обладнане, зі смаком оформлене робоче місце, яке відповідає ергономічним показникам), завдяки цьому задовольняються потреби у безпеці;

- особисте та публічне визнання (усні та письмові заохочення, надання звання "кращий працівник місяця", дошки пошани, фотографії у газетах тощо) задовольняють потреби персоналу в повазі, визнанні, самореалізації;

- формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі, які задовольняють потреби персоналу у безпеці.

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу підприємству досягти поставлених перед цим підприємством цілей.

Система мотивації праці базується на таких принципах: економічності (найбільш ефективну та економну організацію системи мотивації праці, її направленість на досягнення високих підсумкових показників, зниження частки витрат на систему мотивації в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається); необхідності (досягнення індивідуальних цілей та цілей підприємства); рівномірного поєднання стимулів та санкцій; соціальний захист і стабільність; корпоративність (формування системи внутрішньоорганізаційних відносин, системи кар'єрного та професіонального зростання кожного працівника); взаємозв'язок між економічними та неекономічними методами мотивації праці персоналу.

На думку окремих вчених система мотивації праці персоналу стане ефективною лише у разі її індивідуалізації з одного боку та широкого охоплення нею персоналу підприємства з іншого.[5]

У зв’язку з тим, що в наявній літературі термін «мотивація» і «стимулювання» досить часто вживаються як синоніми, слід одразу зробити

важливе термінологічне зауваження. Термін «мотивація» вживається в даній роботі для позначення самоорганізаційного внутрішньоособистісного процесу утворення спонук до діяльності. «Стимулювання» – це управлінський процес формування і використання стимулів, тобто зовнішніх по відношенню до особистості факторів спонукання її до тієї чи іншої роботи. Мотивація – це наявність причинно-наслідкового зв'язку між тими чи іншими діями, явищами, а стимулювання передбачає створення умов для формування мотивів до праці і ввімкнення цього зв'язку. Отже, стимулювання – це функція управління персоналом, а завдяки механізмам мотивації лише створюється підгрунтя для її виконання [46].

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

- мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності;

- зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи;

- внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;

- мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

- багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

- спрямованість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей [31, 9].

Теорії мотивації активно стали розроблятися в XX столітті, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі в стародавньому світі. Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи із аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу. Із найбільш відомих, що й до цього часу широко застосовуються, є теорії мотивації праці: «батога і пряника»; «X», «Y» та «Z».

Так, «батогом» в давні часи більш за все виступав страх, біль, можливість вигнання з країни за невиконання вказівок царя, князя, короля, поміщика, а «пряником» виступало багатство або породичання з правителями. Ця теорія мотивації широко використовується в казках народів світу. Політика «батога і пряника» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона більш доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена (потреба ліквідувати аварію тощо), але мало ефективна при виконанні складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю працівників.

Заінтересовує простотою використання мотивів і стимулів теорія «X», «Y» і «Z», в основі якої є ставлення людини до праці. Теорія «X» була початково розроблена Ф. Тейлором, а потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, який добавив до неї теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, - у 80-ті роки. В. Оучі (модель поведінки і мотивації людини). «X», «Y» і «Z» — це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинен застосувати досить різні стимули до праці.

Теорія «X» ґрунтується на таких передумовах: в мотивах людини домінують біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникати, тому працю необхідно нормувати, а кращим способом її організації є конвейєрний; з причини небажання працювати більшість людей можна примусити до праці тільки шляхом примусу; середня людина надає перевагу тому, щоб нею управляли, намагається не брати на

себе відповідальності, має відносно низькі амбіції і старається бути в безпеці; якість роботи низька, тому потрібний систематичний строгий контроль з боку керівників.

В теорії «X» легко поєднуються основні риси постсоціалістичного працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як основного стимулу — примус, а допоміжного - матеріальне заохочення. Теорія «Y» є антиподом теорії «X» і орієнтована на іншу групу людей. В її основі закладені такі передумови: в мотивах людей домінують соціальні проблеми і бажання добре працювати; фізичні та емоційні зусилля на роботі такі ж природні, як і в час відпочинку; небажання працювати не є успадкованою рисою, властиво людині. Людина сприймає роботу як джерело задоволення або покарання в залежності від умов праці; контроль і погрози покаранням не є головними стимулами людини до праці і досягнення цілей підприємства; відповідальність та обов'язковість щодо підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю. Найбільш важливою є винагорода, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні; звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність; багатьом людям властива готовність використовувати свої знання й досвід, проте індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини [59].

Модель теорії «Y» відображає передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці вданій теорії розміщуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочування, примус.

Основні передумови теорії «Z»: в мотивах людей поєднуються суспільні і біологічні потреби; люди надають перевагу працювати в групі і приймати рішення групою; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; надається перевага неформальному контролю результатів праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна здійснюватись постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою;

бажана поступова службова кар'єра працівників з досягненням певного віку; адміністрація проявляє постійну турботу про працівників і забезпечує їм довготерміновий або пожиттєвий найм; людина — основа будь-якого колективу, і тільки вона і забезпечує успіх підприємства. Теорія «Z» описує доброго працівника, який хоче працювати в групі, має стабільні цілі діяльності на довгу перспективу. Цій теорії відповідає більшість японських працівників великих промислових компаній. Разом з тим працівники теорії «Z» є і в Україні.

Стимули заохочування до праці при цій теорії ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус. Таким чином, працівники описаних теорій «X», «Y» та «Z», належать до різних груп і надають переваги різним мотивам поведінки та стимулам заохочування до праці. На підприємствах є всі типи людей, тому застосовування тієї чи іншої концепції мотивації визначається часткою працівників конкретного типу в групі. З точки зору психології мотивація — це потяг чи потреба, що спонукає людей діяти з певною метою; це внутрішній стан, який заряджає людину енергією, направляє і підтримує його поведінку. З позиції менеджменту мотивація — це сукупність спонукальних причин, людської поведінки, його теоретичної і практичної діяльності, трудового чи іншого акту; це спонукальна сила і бажання людини щось зробити; процес спонукання людини чи групи людей до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

При аналізі мотиваційного процесу слід використати два поняття: стимулювання і мотивація.

Еволюція управлінської діяльності — це довгий шлях від економічної людини до соціальної, від стимулювання до мотивації.

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістові і процесуальні.

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше визначають

структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення. Більш сучасніші процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів. Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються. Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістові теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Таким чином, мотивація трудової діяльності — сукупність мотивів і стимулів, що спонукають людину до корисної праці; зумовлюючих задоволення її потреб; дотримання інтересів і розкриття трудового потенціалу кожного працівника.

Мотивація не обмежується матеріальними винагородами праці. Поряд з економічними інтересами, розмірами заробітної платні і доходів вона включає заохочення соціально-психологічного і морального плану, залежить від багатьох мотиваційних компонентів, в тому числі і від змісту роботи, відносин між колегами в контексті сумісної діяльності, зусиль, міри задоволеності результатами праці [60].

## 1.3. Зарубіжний досвід мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами

Розгляньмо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду, не обов’язково посилаючись на практику конкретних країн, адже методи матеріальної мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою здебільшого мають "інтернаціональний" характер.

1. Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмовлення від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження - це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу.

2. У створенні сприятливої перспективи об’єктивно заінтересовані всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається "з’їсти" все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, у науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загальновизнаних зарплато утворюючих чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

Першість в об’єктивізації формування складових тарифної системи належить фірмам, які на договірній основі між роботодавцями і найманими працівниками визначають їхні параметри, дотримуючись державних гарантій та умов угод, під дію яких підпадає та чи інша фірма.

4. Дуже серйозне ставлення до нормування праці як важливого засобу її організації. Різноманітні варіанти почасової оплати праці так чи так передбачають обов’язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

5. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Зміну орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності у сфері стимулювання праці цілком виправдано. Західний ринок уже перенасичено різноманітними товарами й послугами. Натомість ринки країн, що розвиваються, обмежено низькою купівельною спроможністю населення. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції, як це було колись заведено в нас, утратила будь-який сенс. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмах мотивації праці робітників і службовців.

6. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та переваги такого порядку над виокремлення робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців - з другого. Ці переваги пов’язано з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, зі спрощенням переговорів між сторонами соціального партнерства за укладання колективних договорів і угод, зі зниженням конфронтації між "синіми" та "білими" комірцями за формування тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішення яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і

практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифні ставки і посадові оклади, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі [62].

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшарування суспільства. Існування такої моделі можливо тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритет інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії дуже гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робочого, інженера, керівника нижчої і середньої ланок залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи за кваліфікацію та майстерність, що характеризуються категорією і розрядом.

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і новій) трудовий тарифікації працівників. У синтезованої системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками - вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для

традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої "ставкою за кваліфікацію".

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язку з підвищенням кваліфікації і трудовим внеском працівника, підвищуючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всебічний заохочення підприємницької активності і збагачення найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливості нації - масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільше поширення одержали різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших в США форм оплати праці як основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядною і погодинної систем. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконання працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, оскільки, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифної ставки робітника і оклад службовця. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при застосуванні системи "Скенлон" між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства і освіти економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, що розподіляється наступним чином: 25% направляється в резервний фонд для покриття можливого перевитрати фонду заробітної плати. З суми, що залишилася 25% направляється на преміювання адміністрації підприємства, 75% - на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовому участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією "Мідленд-Росс" дозволило на тому ж обладнанні підвищити продуктивність праці на 16%, зменшити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

При застосуванні системи "Раккера" премії нараховуються незалежно від отримання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються у визначеному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилася розподіляється між робітниками та адміністрацією. На відміну від системи "Скенлон", ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

Гнучкість системи оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на подальший період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи - раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій.

Після завершення навчання за однією спеціальністю робочого надається певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних "одиниць кваліфікації", рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація по освоєним спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрипроизводственные відносини, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робочих, в результаті впровадження на підприємствах такої системи зростає рівень вироблення, знижуються витрати і витрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених

раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, що оцінюється на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і "вилка" окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не стосовно праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у суспільному житті підприємства.

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж акцій працівникам підприємства, виплата премій.

У французькій моделі представляє інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) з шести показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої - першої - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої - набрали від 76 до 99 балів і т. д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої - від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів в місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів - на 100%.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично зменшується, внаслідок чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку обізнаність працівників про економічне становище компанії.

В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, залежні від прибутку: грошова і акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи teetering заробітної плати, повністю залежить від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли у відповідності з індивідуальними або колективним договором на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореної вартості, трудове пайову участь, чисто трудове участь [63].

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів та оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або процентів, виплату допомоги або премій підприємства.

Трудове пайову участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного їм капіталу.

Практичне застосування вказаних моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках в

середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10% від окладу. Після впровадження системи участі в прибутках кількість робочих місць виросло на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з даною системою участі опинилася на 4% нижче, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовців, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює більш ефективну роботу. Внаслідок застосування системи участі можна очікувати значного підвищення продуктивності праці.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі перебуває людина з його інтересами як вільна особа, усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і перебування свого місця в системі виробництво - споживання. Але не кожен громадянин в змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці і соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-або відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильної соціальної політики, спрямованої на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, яка ґрунтується на таких принципах:

рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, разом з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють высокорентабельно, 5 - на середньому рівні, а 2 - збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однаковий працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [64].

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладення колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє підвищенню рентабельності підприємств.

Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнювання: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення до них спеціальних пунктів про випереджальні темпи зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої

робочої сили як матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Висновки до першого розділу

1.1 Методологія даного дослідження складається з системного, структурно-функціонального, синергетичного, діалектичного підходів; принципів об'єктивності, сходження від абстрактного до конкретного, загальнодіалектичний, причинності, термінологічний; методів узагальнення, аналізу, синтезу, дедукція, індукція, порівняння, вимірювання.

1.2 В першому розділі роботи ми розкрили стан розробки проблеми мотивації персоналу до підвищення професійної кваліфікації, який охоплює аспекти, що є дослідженими та висвітленими в науковій літературі, а саме: загальні засади мотивації та стимулювання персоналу, проблеми мотивації найманих працівників, мотиваційна динаміка, умови формування та вдосконалення методів розвитку персоналу, підвищення кваліфікації службовців. В той самий час питання мотивації персоналу до підвищення професійної кваліфікації залишається не висвітленим в науці.

1.3 Проаналізувавши зарубіжний досвід механізмів мотивації праці на підприємстві в умовах ринку, дійдемо висновку про необхідність реформування мотивації та оплати праці в Україні. На сьогоднішньому етапі розвитку мотиваційного механізму не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних з нематеріальними мотивуючими елементами, які б комплексно характеризували її оптимальну систему та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою. При формуванні механізму мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

# РОЗДІЛ 2.
# АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІЕННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВА РИНКУ ( на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

## 2.1 Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Організаційно-управлінська структура забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки й поділ елементів керування. Вона показує область відповідальності кожного менеджера (хто й за які ділянки роботи відповідає), його взаємини з іншими менеджерами структурних підрозділів, взаємодія окремих підрозділів організації між собою.

Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів у цій структурі як по вертикальним, так і по горизонтальних зв'язках. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління, застосовані правильно, то вони ведуть до гармонічного співробітництва й загального прагнення виконати поставлені перед організацією завдання.

Побудова організаційної структури управління базується на:

- структурі організації;
- ресурсно-технологічних схемах, що діють в організації;
- структурі обміну продуктами й послугами між її підрозділами;
- структурі функціональних обов'язків керівників і фахівців;
- інформаційній структурі, що діє в організації;
- структурі трудових ресурсів і т.д.

«Запоріжсталь»–індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в100країнах світу[37].

ПАТ «Запоріжсталь» займає одне і з провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії-Групи Метінвест.

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників[37].

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє сталевий гарячекатаний рулоні лист, холоднокатаний листі рулон вуглецевих, низьколегованих сталей, гнутий профіль, а також сталеву стрічку й чорну жерсть. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах миру (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінат узалишається український ринок. В 2016 році комбінат зробив 3,2 млн т чавуну й 3,8 млн.т сталі й 3,2млн. тонн прокату[37].

Міжнародне визнання й повага, яким користується «Запорожсталь» у діловому світі, підтверджене численними міжнародними й національними призами й нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію у світову економіку.

Основною метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;

- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;

- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;

- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;

- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібної торгівлі на території України та за її межами: а) у сфері роздрібної

торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок; б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування; в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;

- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;

- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;

- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;

- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- благодійна діяльність;

- виконання проектно-кошторисної документації;

- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України [57].

Таким чином, комбінат має ефективну структуру виробництва, а саме виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: Агломераційний цех (6 агломашин); Доменний цех (4 доменні печі); Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат); Цех підготовки складів; Обжимний цех; Цех гарячої прокатки тонкого листа; Цех холодної прокатки № 1; Цех холодної прокатки № 3.

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена у (див. Додаток А).

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» має лінійно-функціональний вигляд. Така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а

функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати. Розглянемо детальніше організаційну структуру підприємства – роботу його дирекцій, служб, відділів, їх підпорядкованості.

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь: юридичного управління і управління справами адміністрації [68].

1. Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять:

- головні фахівці;

- управління: технічне, контролю якості;

- відділ безперервного удосконалення;

- центр з випробувань та атестації продукції комбінату;

- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; - забезпечення технічного та аналітичного контролю поточного виробництва продукції, випробувань готової продукції (механічних, макро- та мікро контролю металу); - координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; - метрологічне забезпечення.

2. Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять:

- служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт;

- управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності устаткування;

- відділ автоматизованих систем керування технологічними процесами;

- центральна електротехнічна лабораторія;

- цехи: з ремонту устаткування, електроремонтний, механічний,

металоконструкцій, ливарний, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики.

Основними завданнями цієї дирекції є виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин.

3. Дирекція з капітального будівництва та інвестицій. До складу дирекції входять:

- управління капітального будівництва;

- інвестиційний відділ;

- проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху;

- дільниця з виробництва бетону та розчинів.

Основним завданням цієї дирекції є розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виробництво та забезпечення будівництва бетоном та розчинами.

4. Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять:

- виробничий відділ;

- відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів; - металургійні і прокатні цехи.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва.

5. Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять:

- відділ продаж;

- відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи;

- відділ реалізації неосновної продукції;

- відділ планування та аналізу.

Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; - розробка рекомендацій для формування планів

збуту; - розробка та реалізація збутової політики підприємства; - підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень; - просування продукції підприємства на ринку; - координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

6. Комерційна дирекція До складу дирекції входять:

- відділ матеріально - технічного постачання;

- відділ сировини та палива;

- відділ устаткування;

- відділ митних операцій;

- відділ обліку та економічного аналізу поставок;

- управління підготовки виробництва.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами, взаємодії з митними органами України.

7. Фінансова дирекція До складу дирекції входять:

- підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю);

- підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій);

- головна бухгалтерія;

- підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління корпоративних інформаційних систем, управління інфраструктурних систем.

Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість підприємства; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; - реалізація облікової політики, планування, здійснення і

координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; - перспективне й поточне планування економічної та фінансової діяльності підприємства; - аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; - забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем; - організація надання Товариству послуг по технічній експлуатації та обслуговуванню засобів зв'язку, промислового телебачення та лінійнокабельних споруд.

8. Дирекція з персоналу До складу дирекції входять:

- керівник проекту;
- головний фахівець з взаємодії з молоддю;
- управління організації та оплати праці;
- управління підбору, комплектування та розвитку персоналу;
- управління соціальної сфери;
- відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування;
- відділ взаємодії з персоналом;
- відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об’єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат «Металург»; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь, цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь – Продторг» ПАТ «Запоріжсталь».

Основними завданнями цієї дирекції є: - формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та

відпочинку працівників; - планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу; - рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; - господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання Товариству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території підприємства, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень; - планування і здійснення заходів щодо забезпечення діяльності з торгівлі і громадського харчування; виробництва м'ясомолочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи з оздоровлення працівників Товариства і членів їх сімей [63].

Управління організації та оплати праці (далі – УООП) є структурною одиницею дирекції з персоналу. Управління організації та оплати праці забезпечує організацію та постійне вдосконалення процесів праці і управління на підприємстві з урахуванням цільових показників виробничої програми та оптимізації бізнес-процесів; розробку, впровадження, розвиток і вдосконалення системи мотивації персоналу; координацію надання трудових пільг.

До складу управління входять відділи: організації праці та управління (ООПіУ), мотивації персоналу (ВМП) і відділи організації та оплати праці, які здійснюють організацію праці, заробітної плати та управління в структурних підрозділах підприємства.

Основні функції відділу організації праці та управління:

- Удосконалення організації та нормування праці: організація проведення спостережень за виробничими процесами і персоналом в структурних підрозділах підприємства з метою визначення ступеня завантаженості і втрат робочого часу, аналізу досліджень і розробки спільно з

технічними службами заходів щодо усунення виявлених втрат; керівництво розрахунками чисельності, в т. ч. по технічно обґрунтованим нормам (вироблення, часу, обслуговування), розрахунок необхідної чисельності, визначення професійного складу і термінів комплектації персоналу на пускові об'єкти, аналіз відповідності штатної чисельності перспективних планів виробництва, розробка заходів щодо приведення в відповідність штатного розкладу, що змінюються виробництва.

- Атестація робочих місць за умовами праці, встановлення трудових пільг за її результатами: керівництво і контроль процесу атестації робочих місць за умовами праці, визначення та документальне оформлення трудових пільг за умовами праці (пільгова пенсія, додаткові відпустки, розрахунок і встановлення розмірів доплати за роботу у шкідливих умовах праці); надання методичної допомоги та проведення роз'яснювальної роботи при атестації робочих місць за умовами праці та надання трудових пільг. Участь в роботі атестаційної та пенсійної комісії підприємства.

- Планування чисельності для формування бюджету витрат на персонал: - планування чисельності по підрозділам для складання бюджетів витрат на персонал з урахуванням планів прийому, звільнення, переміщень усередині і між підрозділами, контроль штатно-фінансової дисципліни, відповідності оформлення працівників їх фактично виконуваних функцій, контроль раціонального використання праці персоналу відповідно до запланованих роботами, контроль перекладів і переміщень персоналу з незавантажених ділянок і переділів, розрахунок резерву на невиходу.

- Розробка регламентуючих документів: - організація складання штатних розкладів робочих і КПФС, аналізу доцільності внесення змін, розробки організаційних структур і аналіз доцільності зміни структури і штатної чисельності; підготовка проектів наказів та інших керівних документів, що відображають зміни в штатних розписах, пов'язаних зі змінами в організації виробництва і праці, ліквідацією або створенням нових ділянок, підрозділів та ін.; здійснення методичної роботи з питань розробки штатних

розкладів, посадових інструкцій, робочих інструкцій, положень про структурних підрозділів, режимів праці та відпочинку.

Основні функції відділу мотивації персоналу:

- Удосконалення оплати і матеріального стимулювання працівників: - участь у розробці стратегії підприємства з питань оплати та стимулювання з метою ефективної виробничої діяльності підприємства і забезпечення тісного взаємозв'язку винагороди з результатами праці; організація і методичне керівництво розробкою і впровадженням нових систем і форм оплати праці, включаючи забезпечення залучення персоналу в систему преміювання за досягнення планових і цільових ключових показників ефективності (КПЕ); створення і розвиток системи мотивації персоналу, заснованої на оцінці посад за методом HAY GROUP (грейдингова система); забезпечення дотримання державних соціальних гарантій у сфері оплати праці.

- Розробка регламентуючих документів з оплати і матеріального стимулювання: - розробка керівних і методичних матеріалів, локальних документів, що застосовуються в структурних підрозділах підприємства з питань тарифікації, грейдування, опису та оцінки посад, організації оплати праці, встановлення доплат і надбавок, преміювання, в тому числі розробка загальнокомбінатовських положень, інструкцій, роз'яснювальних та керівних листів, стандартів, порядків і ін. регламентуючих документів з питань мотивації персоналу підприємства.

- Планування фонду оплати праці бюджету витрат на персонал: - організація і методичне керівництво з планування фонду оплати праці (ФОП) по підрозділам для складання бюджету витрат на персонал (річний, щомісячний), участь в аналізі його витрачання з метою забезпечення нарахування оплати в межах затвердженого ФОП; планування фонду керівників структурних підрозділів, участь у контролі його використання.

- Аналіз і контроль системи стимулювання: - моніторинг рівня заробітної плати по основних професій і посад по комбінату і іншим

підприємствам; аналіз виробничо-господарської діяльності ділянок (агрегатів, бригад) для забезпечення оптимального співвідношення рівня заробітної плати та продуктивності праці; здійснення контролю правильного застосування затверджених норм виробітку і розцінок, доплат, надбавок, застосування Положень про оплату праці та преміювання працівників структурних підрозділів комбінату і профспілкового комітету підприємства [31].

9. Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить:

- відділ внутрішньої безпеки;

- відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення;

- відділ економічної безпеки;

- контрольно-ревізійний відділ;

- відділ контролю технологічних процесів та логістики.

Основними завданнями цієї дирекції є: - планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: - забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; - забезпечення розробки та реалізації заходів з запобігання витоку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфеденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації;- забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ, надання послуг сторонніми організаціями, реалізації, відвантаження та вивозу з території підприємства готової продукції; - здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому; - здійснення контролю та моніторингу товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство та

використовуються у виробничих процесах та відвантажених з підприємства, здійснення відеоспостереження на значних об'єктах та етапах виробничого процесу.

10. Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить:

- відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- управління з охорони навколишнього середовища;

- радіоізотопна лабораторія;

- відділ обслуговування систем протипожежної безпеки;

- газорятувальна станція.

Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров’я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій; - забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників; - забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежотушіння; охоронно-пожежної сигналізації.

11. Дирекція з транспорту та логістики. До складу дирекції входять:

- контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту;

- відділ безпеки руху (автомобільний транспорт);

- управління: залізничного транспорту, автомобільного транспорту;

- служба вантажної та комерційної роботи на залізничному транспорті.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями.

12. Управління справами адміністрації. До складу підрозділу входять:

- відділ організації діловодства;

- протокольний відділ;

- представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Основними завданнями цього підрозділу є: - організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

13. Юридичне управління До складу підрозділу входять:

- відділ загально-правового забезпечення;

- відділ судової практики та виконання рішень;

- відділ договірно-правової роботи;

- відділ з управління корпоративними правами;

- відділ з правового забезпечення майнових та земельних відношень.

Основними завданнями цього підрозділу є: забезпечення законності в діяльності підприємства, захисту його правових інтересів; правового забезпечення управління корпоративними правами Товариства, оформлення прав власності на нерухоме майно та користування землею з метою забезпечення оптимального функціонування Товариства, запобігання чи мінімізації конфліктів інтересів [31].

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» – одне з провідних підприємств металургійної галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії – Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками

діяльності, 2-х самостійних управлінь.

Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд. Комбінат має ефективну організаційно-управлінську структуру, а також інтегровану систему менеджменту, завдяки чому продукція випускається доброї якості.

## 2.2 Діагностика проблем мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

Діагностика (від грец.diagnosis-розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміну "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь [22.с.24].

У процесі діагностики проблем механізмів мотивації працівників визначаються стратегічні проблеми мотивації персоналу і причини їх виникнення.

Так, як на офіційному сайті ПАТ «Запоріжсталь» річний звіт останній раз оновлювалась в 2015-2016 рр., то за основу аналізу беремо дані роки [67, 68].

Проаналізуємо чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2015 – 2016 роки у табл. 2. 1 і з`ясуємо яку плинність кадрів має підприємство.

Таблиця 2.1 – Інформація про чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за 2015 – 2016 роки

| № | Показник | 2015 рік | 2016 рік |
|---|---|---|---|
| 1. | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 13 955 | 12 640 |
| 2. | Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім), осіб | 43 | 47 |
| 3. | Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб | 0 | 0 |

Аналіз інформації про чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» показав, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2016 р. зменшилась на 1315 осіб в порівнянні з 2015 р., середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) збільшилась на 4 особи, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) залишилась незмінною.

У таблиці 2.2 проаналізуємо фонд оплати праці на підприємстві.

Таблиця 2.3 – фонд оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» за 2015-2016 роки.

| Показник | 2015 рік | 2016 рік |
|---|---|---|
| Фонд оплати праці, тис. грн | 1 504 893,2 | 1 590 979 |
| Збільшення фонду оплати праці відносно попереднього року, тис. грн | +202 564,2<br>або +15,6% | +86 086<br>або +5,8% |
| За рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості, тис. грн. | +242 859,2<br>або +19,2% | +228 365<br>або +18,6 % |
| Зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості, тис. грн. | -40 294,8<br>або -3,1 % | -142 279<br>або -9,6 % |

Аналіз фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» показав, що збільшення фонду оплати праці в 2016 р. відносно 2015 р. +86 086 тис. грн., або +5,8%, за рахунок зросту середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості в порівнянні з 2015 р. в 2016 р. становить + 228 365 тис. грн., або

+18,6 %, зниження чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості в 2016 р. становить -142 279 тис. грн. або -9,6 %.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельність працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» за 2015 – 2016 роки, яку зображено на рис. 2.1.

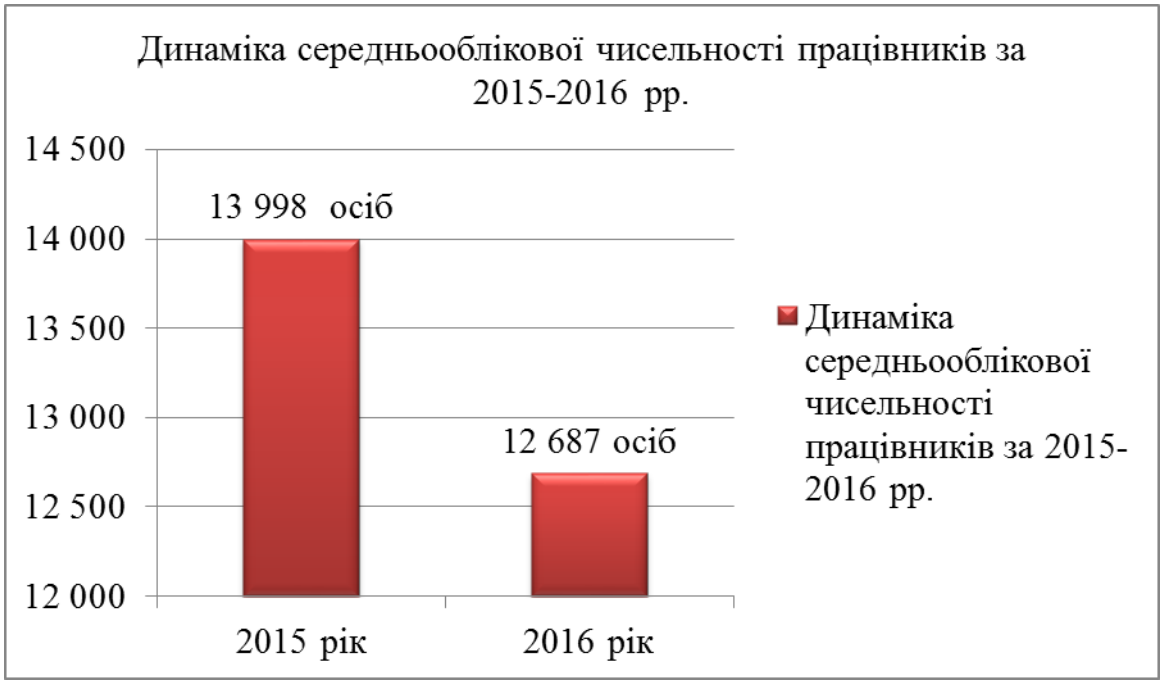


Рисунок 2.1 – Статистика середньооблікової чисельність працівників за 2015 – 2016 рр. на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»

На даному рисунку представлена чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» на якій видно що станом на 2015 рік на підприємстві знаходились 13998 осіб і поступово їх чисельність зменшувалась, а у 2016 році вона вже склала 12687осіб. В порівнянні з 2015 роком у 2016 чисельність працівників зменшилась на 10, 3%. Причиною звільнення більш ніж у 35% було недотримання трудового договору. Це говорить про те, що на підприємстві велика плинність кадрів.

Зв’язуючою ланкою між матеріальними стимулами та результатами праці виступає система нематеріальних (моральних) стимулів. Основне призначення нематеріальних стимулів є в формуванні соціальних та духовних потреб людини в спілкуванні, визнанні, самоповазі, формуванні почуття гідності та бажання отримувати особисте задоволення від співробітництва з іншими людьми при досягненні загальної для них мети. Особливо важлива роль нематеріальних (моральних) стимулів для працівників, які зайняті інтелектуальною працею та отримують емоційні навантаження, про це зазначають при аналізі мотиваційних систем управлінського персоналу закордонні дослідники. Використанню системи нематеріальних стимулів на ПАТ «Запоріжсталь» приділяється особлива увага, де знайдено вдале поєднання нематеріальних стимулів з грошовим заохоченням. При цьому нематеріальне стимулювання підкріплюється матеріальною винагородою [9, с. 137].

Основою соціальної політики, що проводиться на комбінаті, є формування гідного рівня оплати праці, з урахуванням показників роботи підприємства.

З 01. 01. 2014 р. на комбінаті введена в дію нова система винагороди, заснована на оцінці посад за методом Hay Group і новий порядок нарахування доплат і надбавок (грейдингова система оплати праці) з дотриманням норм і гарантій, передбачених трудовим законодавством.

Застосування грейдингової системи оплати праці доцільно на великих підприємствах з метою посилення кар’єрної мотивації працівників, а також визначення відносної цінності посади для організації порівняно із зовнішньою цінністю посади на ринку праці. Грейдинг (англ. grading) – класифікація, сортування, упорядкування.

Отже, процедура грейдування пов’язана з позиціонуванням посад, тобто ранжуванням їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для підприємства.

Ціль цієї системи вознагород є справедливе, обєктивне й послідовне винагородження працівників у відповідності з їх значимістю для підприємства і відповідно їх вкладу в реалізацію його стратегічних завдань [74].

Цілі системи винагород:

- Справедливість – досягається встановленням рівної оплати для посад, які виконують роботу однакової складності. Чим складніша робота виконується на посаді, тим вище грейд посади і вище оклад.
- Простота і прозорість – встановлюються одинакові для всіх прості правила управління окладами, доплатами, преміями.
- Мотивація – кожному працівникові зрозумілі перспективи його кар'єрного зростання. Зростання винагороди залежить від факторів, на які працівник може безпосередньо впливати.
- Ринкова обґрунтованість – винагорода встановлюється на підставі порівняння з ринком праці галузі, регіону для аналогічних робіт.

Основні принципи системи винагороди:

- Внутрішня справедливість – цей принцип говорить про те, що посади одного рівня складності і відповідальності (грейда) повинні оплачуватися однаково в межах діапазону окладів.
- Зовнішня конкурентоспроможність – оцінюється щорічно, на основі порівняння заробітних плат на підприємстві та рівня заробітних плат на виробничому ринку України. Це означає, що співробітники нашого підприємства повинні оплачуватися в відповідно до виробничого ринком праці України.

Основою побудови нової системи винагород є опис посади. Опис посади – це повний аналіз фактичних завдань і результатів посади.

В рамках описів існують два типи посад:

1. Індивідуальні (керівні) посади – це поодинокі посади підприємства. Наприклад: директора по напрямках, головні фахівці, начальники структурних підрозділів, їх заступники.

2. Модельні посади – це посади, які пов'язані одним процесом, схожі за характером роботи і націлені на досягнення схожого або однакового результату. Наприклад: лінійні керівники (старший майстер, майстер) і робітничі професії (нагрівальник і посадчик металу, горновий, газівник і водопровідник доменної печі).

Правила опису посад:

– описуються фактично виконувані завдання;

– описується посаду, а не людина;

– опис виконується з позиції досягнення результату;

– для посади визначаються необхідні вміння та компетенції, а не тільки вимоги до технічних знань і вмінь.

Не включаються в опис посад умови праці – вони враховуються атестацією робочих місць. Опис виконується провідними експертами, ними є провідні спеціалісти підприємства.

В рамках сім'ї модельних посад розрізняються по рівням складності виконуємих робіт, їх, як правило три, але може бути до п'яти рівнів в одній сім'ї. На першому рівні в кожній сім'ї завжди знаходяться посади, які виконують найбільш прості задачі в конкретній ієрархії, тобто перший рівень – це точка відрахунку в кожній сім'ї модельних посад.

Оцінка посади – визначається оціночним комітетом (в балах) вкладу посади в досягненні цілей компанії за утвердженої методики, на основі однакових критеріїв, які знаходяться в підставних таблицях для оцінки посад «Hay Group».

Підставні таблиці балів Хей – це набір 3 таблиць:

- перша таблиця – знання та вміння, за допомогою неї оцінюється глибина і широта технічних знань, широта управління, навики спілкування;

- друга таблиця – рішення проблем, сюди входить свобода мислення, складність питань;

- третя таблиця – відповідальність, тут оцінюється повноваження посади, тип впливу посади на результат, важливість дій.

Кожен критерій аналізується по окремій таблиці і відображається в балах. За цією таблицею можна зробити висновок, що посада існує для того, щоб досягати відповідних результатів. Для досягнення цих результатів співробітники на посадах вирішують задачі, аналізують, створюють і роблять висновки, таким чином, для людей на посадах потрібен різний рівень знань та досвіду, який відповідає масштабам і складності очікуваних результатів

Всі посади і професії по результатам оцінки отримують свій бал, у відповідності з яким посади згруповані по грейдам, що представлено в табл. 2. .

Таблиця 2.3 – Грейди та кількість балів необхідних для досягнення певного рівня грейду

| Рівень (грейд) | Бали | | Характеристика |
|---|---|---|---|
| | Мін. | Мах. | |
| 6 | 73 | 76 | Виконує прості роботи на нескладних машинах і механізмах. Для виконання потрібно коротке навчання – від 1 до 6 міс. |
| 7 | 86 | 92 | |
| 8 | 99 | 113 | |
| 9 | 118 | 131 | На цих посадах потрібне поглиблене професійне навчання, хороші практичні навички, які виробляються від 6 місяців до 2 років. |
| 10 | 135 | 158 | |
| 11 | 162 | 191 | |
| 12 | 194 | 227 | Ці посади вимагають спеціалізованих знань, набутих в результаті комбінації спеціального навчання і значного досвіду від 3 до 6 років. |
| 13 | 233 | 268 | |
| 14 | 275 | 308 | |
| 15 | 316 | 366 | Необхідно глибоке знання теорії, яке отримують в вузах і практичний досвід. Робота пов'язана з вирішенням великої кількості питань, але в рамках існуючих процедур. |
| 16 | 372 | 432 | |
| 17 | 440 | 516 | |
| 18 | 519 | 611 | Це професійний рівень, на якому знання повинні бути вдосконалені досвідом і використовуються для поліпшення і розроблення нових рішень. |
| 19 | 617 | … | |

Зміна механізму розрахунку доплат і надбавок: Введення доплат і надбавок в оклад: доплата за інтенсивність праці, персональні надбавки за виконання особливо важливих робіт, доплата за профмайстерність, доплата за ненормований робочий день, доплата за суміщення професій, доплата за розширення зони обслуговування, доплата за володіння другою професією.

Збереження доплат і надбавок: доплата за шкідливість, доплата за роботу в нічний і вечірній час, доплата за переробку графіка, доплата за роботу в газоізолюючих кисневих апаратах, доплата за керівництво бригадою, надбавка за класність водіям, надбавка за вчений ступінь, доплата за тимчасово відсутніх працівників.

Рівень заробітної плати при зміні механізмів розрахунку зберігається.

Доплата за змінність перетворюється (наводиться у відповідність з чинним законодавством) в наступні доплати:

- за роботу в нічний час – 40% окладу співробітника за кожну годину фактичної роботи в нічний час;
- за вечірній час – 20% окладу співробітника за кожну годину фактичної роботи у вечірній час;
- за переробку графіка понад нормальну тривалості робочого часу (40 годин в тиждень) – в подвійному розмірі.

Сума доплати залежить від фактично встановленого окладу співробітника і відпрацьованого часу.

Кожен працівник може впливати на розмір своєї винагороди:

1. Переміщення по кар'єрних сходах (вертикальна кар'єра). Найбільш ефективні працівники можуть розвиватися всередині підприємства і переходити на другу посаду, більш високу в ієрархії професіоналів, отримувати більше винагород.

2. Збільшення цінностей посади, наділення посади додатковими повноваженнями, відповідальністю (горизонтальна кар'єра). Просування робітника сходами професіоналізму – залежить від уміння зробити те, що

інші не вміють або не хочуть робити. Самі працівники повинні прагнути до підвищення цінності своєї посади – в результаті оптимізації процесів, об'єднання посад, участі у впровадженні нових технологій.

3. Індивідуальна оцінка працівника. Працівник, який кожен день виконує свої обов'язки з повною віддачею і з більш високим результатом, може отримати більш високий оклад в рамках діапазону свого грейда. Також заробітна плата може змінюватися за рахунок премій, якщо робітник досягає високих показників ефективності ділянки / бригади / цеху.

Варто зауважити, що головною перевагою системи грейдування є переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Отже, розглянемо переваги та можливості системи грейдування у табл. 2.4.

Таблиця 2. 4 – Переваги та можливості системи грейдування

| Для співробітника підприємства | Для підприємства в цілому |
|---|---|
| - усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад, й оцінювання її ролі для компанії;<br>- отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності тощо виконуваної роботи;<br>- оцінювання перспективи свого професійного й кар'єрного зростання;<br>- отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в межах однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності й повноважень) – зміна грейду та пов'язаного з ними рівня оплати праці;<br>- послідовне набуття нових знань, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах. | - оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці);<br>- удосконалення оргструктури й штатного розпису;<br>- більш ефективне планування витрат на персонал;<br>- спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання;<br>- визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад. |

З жовтня 2012 року для ряду цехів і посад впроваджена і діє система ключових показників ефективності (КПЕ). Працівники мають можливість збільшити рівень своєї заробітної плати за рахунок додаткового преміювання

за досягнення цільових значень ключових показників ефективності. Для кожної посади розроблені свої КПЕ і їх цільові значення.

Основні переваги системи преміювання за КПЕ для співробітників це:

- чітке розуміння того, за що вони отримують окрему премію;
- можливість впливати особисто на розмір премії;
- контрольованість показників;
- в разі виникнення відхилень – можливість оперативної передачі суті проблеми керівнику;
- можливість реалізації власних ініціатив.

В системі КПЕ премія працівника залежить від виконання тільки тих показників, на які працівник впливає особисто.

На комбінаті здійснюється почасова оплата праці і оплата за виконану роботу. Оплата праці, преміювання, а також нарахування доплат і надбавок робітникам, керівникам, спеціалістам і службовцям здійснюють на основі положень про оплату праці, преміюванні, доплатах та надбавках, затверджених керівником структурного підрозділу, після узгодження з ОТУиСП. За невиконання плану, або порушення трудової дисципліни, з робітника, бригади або структурного підрозділу знімають премії частково або в повному обсязі.

Крім оплати праці як основного механізму мотивації підвищення продуктивності праці, на ПАТ «Запоріжсталь», використовують й інші інструменти стимулювання:

- реалізуються заходи щодо поліпшення умов праці;
- своєчасно проводяться видача робочим спеціального одягу й спеціального взуття, прання, сушіння, ремонт, заміна спецодягу та спеціального взуття;
- працівники підприємства отримують медичну допомогу на базі багатопрофільної лікарні «Віта Центр»;

- здійснюється контроль за рівнем цін у закладах громадського харчування, які обслуговують підприємство, і в аптеках, що реалізують медикаменти за договором зі страховою компанією;
- працівникам, які входять до «Списку виробництв, цехів, професій і посад з шкідливими умовами праці», надається додаткова оплачувана відпустка;
- на заводі з метою зміцнення здоров'я проводяться: спартакіади між цехами; фізкультурно-оздоровчі заходи, літні й зимові спартакіади; проводяться сімейно-спортивні свята, «Спортивні четверги»; спартакіади Метінвесту; туристичні зльоти, турніри та інші форми змагань;
- переможцям конкурсів присвоюють чергові кваліфікаційні розряди або надають грошове винагородження;
- організовуються конкурси з раціоналізації та винахідництва з метою залучення робочих, службовців до участі в розробці й упровадженні у виробництво раціоналізаторських пропозицій і винаходів, що підвищують ефективність виробництва, продуктивність праці, якість продукції та знижують ресурсомісткість;
- проводяться: фестивалі самодіяльної творчості; кубки КВН; ювілейні, святкові вечори для працівників цехів; святкові вечори, присвячені Дню матері, Міжнародному Дню захисту дітей;
- дітям працівників заводу до 1 вересня дарують рюкзаки з набором шкільного приладдя, на Новий рік дарують подарунки та організовують свято в Палаці культури Металургів;
- з метою підвищення конкурентоспроможності заводу й забезпечення якості його продукції, підготовки висококваліфікованих кадрів проводяться конкурси професійної майстерності;
- щороку завод святкує своє професійне свято День Металургів, де генеральний директор оголошує подяку всім співробітникам; вручають дипломи, грамоти, нагороди;

- щорічно деяких працівників направляють на підвищення кваліфікації, тренінги та додаткове навчання;
- фотографії найуспішніших працівників вивішують на дошку пошани;
- на заводі є свій транспорт, який доставляє працівників до роботи з усіх мікрорайонів міста;
- завод виплачує працівникам виплати з тимчасової непрацездатності, вагітним, при народження дитини;
- надання матеріальну допомогу, працівникам, які потрапили в біду, соціально незахищеним категоріям працівників, адресну допомогу ветеранам війни і праці комбінату;
- виділяється грошова премія до ювілеїв та з присудженням звання «Ветеран ПАТ «Запоріжсталь».

Також організовуються змагання серед колективів цехів і відділів, змагання з професій, за результатами яких виплачуються одноразові премії, виділяються гроші на придбання пільгових путівок в організацію відпочинку і санітарно-курортного лікування для переможців. Переможцям присвоюються звання «Кращий за фахом» і «Кращий наставник». Вручення нагород переможцям змагань відбувається в урочистій обстановці представниками дирекції та профспілкового комітету на зборах представників колективу заводу.

Комбінат проводить ряд заходів соціальної спрямованості за допомогою Палацу культури Металургів, дитячого оздоровчого центру «Супутник», спортивного комплексу, яхт-клубу, пансіонату «Металург», бази відпочинку «Надія», санаторію-профілакторію на о. Хортиця та молодіжного табору «Бригантина». Працівникам заводу надаються путівки для відпочинку за пільговими цінами. Діти працівників заводу можуть займатися у спортивному комплексі та гуртках, які є в Палаці культури металургів, теж за пільговими цінами.

На ПАТ «Запоріжсталь» проводиться робота з молоддю. Основна ціль молодіжної організації комбінату – створення умов для ефективної

підтримки і соціального захисту молоді, розкриття професійного, творчого та інтелектуального потенціалу молодих працівників підприємства. Основні напрямки діяльності молодіжної організації комбінату – адаптація і професійне зростання молодих працівників, науково-технічна творчість, соціальний захист, залучення молоді до здорового способу життя, проведення культурно масових заходів. Для організації роботи з молоддю у всіх структурних підрозділах комбінату створені й успішно працюють молодіжні ради, що дає можливість оперативно вирішувати питання, пов'язані з реалізацією прав і інтересів молоді

На комбінаті, в рамках програми з підвищення ефективності виробництва існує проект «Молоді лідери». Мета програми – виявити серед молоді підприємства співробітників, які мають потенціал до розвитку і готові стати лідерами змін. В ході проекту молодь комбінату пропонує нові ідеї і нестандартні технічні рішення для підвищення ефективності підприємства [6].

На комбінаті існує програма безперервного вдосконалення. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається [60].

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Загалом, механізм мотивації праці включає два напрями: матеріальне та моральне заохочення. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної роботи, при цьому нематеріальне стимулювання підкріплюється матеріальною винагородою. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці

Розглядаючи діагностику проблем механізмів мотивації працівників ПАТ «Запоріжсталь» можна виокремити проблеми, що мають місце на підприємстві, які негативно впливають на систему мотивації праці та підвищують рівень плинності кадрів:

- перевантаження працівників;

- підвищена інтенсивність праці;

- важкі умови праці, що впливають на самопочуття та здоров'я працівників підприємства;

- наростання соціальної напруги в колективі у зв'язку з посиленням економічних та політичних ризиків на діяльність підприємства;

- високий рівень конфліктності та низькій рівень стрессостійкості персоналу;

- здебільшого формальність участі робітників в управлінні соціальним розвитком підприємства;

- відсутність стратегії соціального розвитку, а заходи з управління соціальною сферою носять здебільшого оперативний характер.

## 2.3 SWOT–аналіз мотиваційних механізмів ПАТ «Запоріжсталь»

Існує кілька методів оцінки умов діяльності організацій. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз.

М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [64, с. 99]. Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного

стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [74, с.115]. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари

взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [37, с.51].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;

- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;

- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT- аналіз — це своєрідна форма яка дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

Розглянемо сильні та слабкі сторони механізмів мотивації працівників ПАТ «Запоріжсталь» щоб виявити загрози та можливості. SWOT-аналіз мотивації працівників підприємства наведено у табл. 2. 5.

Отже, у ПАТ «Запоріжсталь» є значні можливості розвитку механізмів мотивації праці і керівництво підприємства зобов'язане їх використати правильно за допомогою своїх сильних сторін. Звичайно, разом з тим, існує і багато загроз, але для цього необхідне ефективне управління, для того, щоб їх передбачити і уникнути в майбутньому.

Для зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

Таблиця 2. 5 – SWOT-аналіз механізмів мотивації праці в умовах ринку на ПАТ «Запоріжсталь»

| Внутрішнє середовище | |
|---|---|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| - підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України;<br>- багатопрофільність діяльності;<br>- членство у вертикально інтегрованій структурі Групі Метінвест;<br>- ефективна організаційно-управлінська структура;<br>- програма безперервного вдосконалення, навчання персоналу;<br>- наявність відділу мотивації;<br>- високий рівень кваліфікації працівників;<br>- грейдингова система мотивації працівників;<br>- високий рівень нематеріальної мотивації; преміювання, доплати, надбавки до заробітної плати за виконану роботу;<br>- просування по кар'єрних сходах;<br>- використання новітніх технологій. | - висока енергоємність виробництва;<br>- наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві;<br>- неповне використання виробничих потужностей;<br>- висока плинність кадрів; - підвищена інтенсивність праці;<br>- важкі умови праці;<br>- наростання соціальної напруги в колективі у зв'язку з посиленням економічних та політичних ризиків на діяльність підприємства;<br>- високий рівень конфліктності та низькій рівень стрессостійкості персоналу;<br>- здебільшого формальність участі робітників в управлінні соціальним розвитком підприємства. |
| Зовнішнє середовище | |
| Можливості | Загрози |
| - розширення асортименту;<br>- підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках;<br>- наявність великих тренінгових компаній у регіоні;<br>- підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства. | - погіршення політичної ситуації в країні;<br>- нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази;<br>- витіснення з ринку конкурентами;<br>- не стійке економічне становище;<br>- втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків. |

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

- поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін організації щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;
- поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;
- поле СлМ — спрямовує дії організації на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;
- поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу організації не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [78, с.88].

Матриця SWOT-аналізу механізмів мотивації праці зображено на рисунку 2.2.

Таким чином, розробивши SWOT – аналіз механізмів мотивації працівників на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку було проаналізовано як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози.

| Матриця SWOT-аналізу | МОЖЛИВОСТІ | ЗАГРОЗИ |
|---|---|---|
| | - розширення асортименту;<br>- підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках;<br>- наявність великих тренінгових компаній у регіоні;<br>- підготовка молодих фахівців, які знають тонкощі діяльності підприємства. | - погіршення політичної ситуації в країні;<br>- нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази;<br>- витіснення з ринку конкурентами;<br>- не стійке економічне становище;<br>- втрата кадрів за рахунок нестабільних заробітків. |
| СИЛЬНІ СТОРОНИ | Поле СіМ | Поле СіЗ |
| - підприємство займає одне із провідних місць у металургійній галузі України;<br>- багатопрофільність діяльності;<br>- членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест;<br>- ефективна організаційно-управлінська структура;<br>- програма безперервного вдосконалення, навчання персоналу;<br>- наявність відділу мотивації;<br>- високий рівень кваліфікації працівників;<br>- грейдингова система мотивації працівників;<br>- високий рівень нематеріальної мотивації;<br>- преміювання, доплати, надбавки до заробітної плати за виконану роботу;<br>- просування по кар'єрних сходах;<br>- використання новітніх технологій. | 1. Участь у тренінгах направлених на підвищення професійної компетенції керівників підрозділів. | 1. Підвищити зв'язок між керівником та підлеглими шляхом нематеріального стимулювання.<br>2. Організація та впровадження нових процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів. |
| СЛАБКІ СТОРОНИ | Поле СлМ | Поле СлЗ |
| - висока енергоємність виробництва;<br>- наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві;<br>- неповне використання виробничих потужностей;<br>- висока плинність кадрів;<br>- підвищена інтенсивність праці;<br>- умови праці. | 1. Оновлення обладнання та впровадження технологій енергозбереження;<br>2. Використання зарубіжного досвіду щодо впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу.<br>3. Заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності | 1. Удосконалення системи надання соціальних пільг та гарантій;<br>2. Розробка заходів щодо розвитку особистості на підприємстві як в професійному плані (організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації), так і на побутовому рівні (організація дозвілля, вільного часу та відпочинку працівників);<br>3. Удосконалення молодіжної політики на підприємстві з метою підвищення вмотивованості молоді та запобігання плинності кадрів;<br>4. Постійне поліпшення умов праці та підвищення стресостійкості для збереження сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі. |

Рисунок 2.2 Матриця SWOT-аналізу механізмів мотивації праці

Матриця SWOT-аналізу механізмів мотивації праці показала, що комбінат ПАТ «Запоріжсталь» має досить високу мотиваційну систему, яка має ряд сильних сторін і можливостей в умовах ринку. Не дивлячись на розвинену систему мотивації працівників, необхідно приділити увагу зміцненню слабких позицій та загроз, які були зазначені у SWOT аналізі, щоб уникнути збоїв і дезорганізації механізмів мотивації працівників на підприємстві.

Таким чином, SWOT-матриця аналізу мотиваційної системи на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» дала змогу виявити основні стратегічні напрями управління персоналом на підприємстві на основі мотиваційних механізмів. Серед них основними стратегіями подальшого розвитку мотиваційних механізмів є:

1. Участь у тренінгах направлених на підвищення професійної компетенції керівників підрозділів.
2. Підвищення зв’язку між керівником та підлеглими шляхом нематеріального стимулювання.
3. Організація та впровадження нових процедур по удосконаленню профорієнтації та трудової адаптації керівників і спеціалістів.
4. Використання зарубіжного досвіду щодо впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу.
5. Заохочення кадрової мобільності, яка сприятиме професійному розвитку та поглибленню досвіду в управлінській діяльності
6. Удосконалення системи надання соціальних пільг та гарантій.
7. Розробка заходів щодо розвитку особистості на підприємстві як в професійному плані (організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації), так і на побутовому рівні (організація дозвілля, вільного часу та відпочинку працівників).
8. Удосконалення молодіжної політики на підприємстві з метою підвищення вмотивованості молоді та запобігання плинності кадрів.

9. Постійне поліпшення умов праці та підвищення стресостійкості для збереження сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі.

Висновки до другого розділу

2.1. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з провідних підприємств металургійної галузі України й входить до складу найбільшої гірничометалургійної компанії – Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд. Комбінат має ефективну організаційно-управлінську структуру, а також інтегровану систему менеджменту, завдяки чому продукція випускається доброї якості.

2.2. Проаналізувавши проблеми механізму мотивації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку були виявлені такі проблеми: плинність персоналу; перевантаження працівників; підвищена інтенсивність праці; важкі умови праці; наростання соціальної напруги в колективі у зв’язку з посиленням економічних та політичних ризиків на діяльність підприємства; високий рівень конфліктності та низькій рівень стрессостійкості персоналу; здебільшого формальність участі робітників в управлінні соціальним розвитком підприємства; відсутність стратегії соціального розвитку, а заходи з управління соціальною сферою носять здебільшого оперативний характер.

2.3. За результатами SWOT-аналізу слід зауважити, що на ПАТ «Запоріжсталь» в у мовах ринку є значні можливості розвитку механізмів мотивації праці і керівництво підприємства зобов'язане їх використати правильно за допомогою своїх сильних сторін. Звичайно, разом з тим, існують слабкі сторони і загрози, але для цього необхідне ефективне управління, для того, щоб їх передбачити і уникнути в майбутньому, а саме впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу.

# РОЗДІЛ 3.
# НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

## Шляхи удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

У всіх економічних системах головною продуктивною силою є людина, персонал організацій. Своєю працею він створює матеріальні і духовні цінності. Чим вище людський капітал і потенціал його розвитку, тим краще він працює на благо свого підприємства. Працівники підприємства, тісно пов'язані між собою в процесі трудової діяльності, не тільки створюють новий продукт, виконують роботи та надають послуги, а й формують нові соціально-трудові відносини. У ділових ринкових відносинах соціально-трудова сфера стає основою життєдіяльності як окремих працівників, так і окремих професійних груп, цілих виробничих колективів. Поєднання особистих і виробничих мотивів діяльності працівників ПАТ «Запоріжсталь» є однією з найважливіших завдань як соціального планування, так і в цілому всього виробничого менеджменту.

Ефективність системи мотивації на сьогоднішній день передбачає наявність не лише матеріальних чинників, таких як високий заробіток, але і нематеріальних, що пов’язуються з надійністю місця роботи, з досягненням

власних цілей, бажанням проявити ініціативу і відповідальність. Це пов’язано з тим, що часто мотиваційні механізми враховують лише матеріальну складову, залишаючи без уваги нематеріальну. Тому виникає проблема формування такого мотиваційного механізму, який би враховував як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів працівників.

В сучасних умовах зростає роль чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої праці, генерування та запровадження нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності дає позитивний результат та гарантований успіх. Системність у цій роботі має забезпечити відповідний алгоритм здійснення нематеріальної мотивації. Процес нематеріальної мотивації має відбуватися відповідно до встановлених цілей підприємства, що дає можливість обґрунтувати конкретні завдання мотивації.

Як мотиваційний ресурс управління, соціально орієнтована кадрова політика підприємства і пов'язані з нею соціальні послуги повинна сприяти тому, щоб працівник задовольняв свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації. Можна виділити наступні основні цілі соціальної політики:

- ототожнення працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби в причетності до підприємства);

- особисті цілі і бажання працівників збігаються з цілями підприємства або відповідають їм;

- зростання продуктивності праці і бажання працівників трудитися;

- соціальна захищеність працівників;

- заохочення власної ініціативи працівника при вирішенні виробничих завдань;

- поліпшення моральної атмосфери на підприємстві;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

- зростання іміджу підприємства в очах працівників і суспільства.

У формуванні мотивації працівників, підвищення їх самовираження в роботі, особливе місце займає сфера соціальних послуг. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному чи регіональному рівні.

По-друге, підприємство надає своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових пільг і послуг соціального характеру, понад обов'язкових виплат проводиться або за ініціативою адміністрації, дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією і профкомом, як виразником інтересів працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

Таким чином, соціальна політика підприємства, як складова частина менеджменту являє собою заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Спрямованість сфери соціальних послуг підприємств і структури витрат у різних країнах і на різних підприємствах різна. У Німеччині, наприклад, основну частку в добровільних соціальних витратах підприємства складають витрати по забезпеченню працівників у старості - 51,8%, грошові допомоги - 25,5%, на навчання та підвищення кваліфікації - 11%, на соціальні потреби -9%, на інші витрати - 2,7%. Самі по собі витрати можуть бути досить високими. Дослідження на 1,5 тисячах підприємств США показало, що частка додаткових виплат і пільг у загальних витратах на робочу силу на різних підприємствах становить від 18 до 65. Підприємства надають своїм працівникам можливість вибору пільг і послуг на свій розсуд на певну суму

заробітної плати, пенсії від фірми, страхування життя, інших пільг, вибору часу роботи, відпустки, їх комбінації [11, с. 15].

Деякі зарубіжні фірми використовують додаткові виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, виплати особам, не хворівшим жодного робочого дня протягом року, виплати працівникам, постійно займаються спортом.

Усі виплати такого роду виплачуються в кінці року і вельми значні. Хоча додаткові виплати та гарантії такого роду, безсумнівно, збільшують витрати підприємства на робочу силу, здорожуючи вартість одиниці праці, але в той же час очевидні позитивні сторони соціальної політики (підвищення мотивації праці, стабілізації колективу та інших). Таким чином, соціально орієнтована кадрова політика підприємства вигідна всім учасникам і сторонам колективного процесу праці.

Зацікавленість працівників в роботі на підприємстві та його успішної економічної діяльності тим вище, чим більше кількість наданих підприємством пільг та послуг і чим більше їх величина встановленого законом розміру. При цьому скорочується плинність кадрів, тому що працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги при звільненні [13, с. 28-29].

Як інструмент мотивації та стимулювання працівників, сфера соціальних послуг передбачає прийняття рішень, що стосуються наступних аспектів:

- вибір пріоритетів у спрямованості самої соціальної політики (соціальний захист), соціальне або медичне страхування, пільги за роботу в несприятливих умовах праці, як форма залучення та закріплення робочої сили на тих чи інших ділянках роботи тощо;

- вибір форм надання пільг, послуг, виплат та їх видів;

- оцінка величини можливих виплат, виходячи з поставлених завдань та фінансових можливостей підприємства;

- диференціації розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від розв'язуваних з її допомогою завдань, вибірковості в наданні пільг і послуг.

Для мотивації персоналу потрібно розробити ефективну систему винагородження і компенсації: збільшити змінну частину в загальних прибутках працівників за рахунок впровадження виплат через участь у прибутках; впровадження плати за знання і компетентність; розвиток системи гнучких пільг.

До складу системи гнучких пільг входять:

- субсидії на харчування;

- виплата 5-процентної премії від розміру базової місячної зарплатні у випадку відсутності прогулів і запізнень на роботу;

- оплата транспортних витрат;

- відшкодування витрат на покращення рівня освіти;

- організація заміських поїздок;

- святкування днів народження і інших свят;

- організація можливості відвідання концертних і театральних вистав;

- страхування від нещасних випадків.

Соціально-психологічні заходи щодо формування стратегічної поведінки і високого рівня морально-психологічного клімату:

- забезпечити умови для духовного розвитку людини;

- надання винагород, грамот,висловлення подяки;

- забезпечити свободу висловлювань і ініціативи,а також поінформованості колективу;

- розробити програму соціального розвитку.

Керівникам різних підрозділів ПАТ «Запоріжсталь» для управління персоналом рекомендується застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації і підвищення результативності.

Матеріальний метод - метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників компанії, заснована на теорії підкріплення.

Підкріплення поведінки заохоченням більш ефективно, ніж спроби змінити поведінку людини покаранням.

Цільовий метод - це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями. Під цим методом мається на увазі те, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника. Постановка мети передбачає процес планування на найнижчому рівні: керівник підрозділу - виконавець.

Метод збагачення робіт, в основі якого лежить зміна характеристик роботи. Потрібно надати співробітникові різноманітну, значиму, самостійну роботу, яка давала б можливість творчості, зростання, відповідальності, самовираження.

Метод співучасті (партисипативний) - метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Застосовуючи цей метод керівники будуть використовувати програми винагороди за працю, які прагнуть посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень у діяльності компанії. Так, наприклад, участь в управлінні заводу може здійснюватися за допомогою обговорення та вироблення рішень начальником складу у рамках наданих їм повноважень. Участь начальника складу в управлінні ПАТ «Запоріжсталь» матиме ряд позитивних ефектів:

• сприяти створенню механізму професійного росту всіх працівників складу;

• запобігати конфліктам між адміністрацією та працівниками складів;

• сприяти задоволеності працівників працею.

Пропонується також застосувати такі способи поліпшення роботи і мотивації людей, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво й ентузіазм з їхнього боку. Розглянемо ці способи докладніше.

Підвищення важливості роботи. Працівник завжди повинен знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати важливість власної роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості. Тому комірникам при формулюванні абсолютно будь-якого завдання для вантажників необхідно згадати про цілі, про те що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи. Після виконання роботи вантажник буде чекати результату, наприклад, у вигляді подяки або премії. Підвищення різноманітності умінь і навичок. Співробітникам ПАТ «Запоріжсталь» необхідно дати відчуття визнання використовуваних ними навичок, тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам із метою привселюдно оголосити про виняткову цінність даного навику у працівника. Такий підхід буде стимулювати працівника на удосконалення навичок і розширення діапазону його здібностей.

Підвищення цілісності роботи. Усі працівники підприємств відчувають більше задоволення від роботи, яка має деякий видимий результат, тому підвищення цілісності роботи може бути досягнуто за рахунок додавання до неї пов'язаних з нею завдань. Це можуть бути якісь підготовчі або заключні операції, які виконуються різними людьми. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи. Так роботі з видачі продукції за накладною можна надати цілісність, якщо необхідна продукція вивозитиметься зі складу до машини споживача, а потім завантажити його. У результаті працівники стануть відповідальнішими за видачу та навантаження продукції. Також процес контролю з боку начальника складу за якістю роботи значно підвищить її цілісність.

Посилення зворотного зв'язку. При управлінні людьми на ПАТ «Запоріжсталь» необхідно використовувати як внутрішній (зв'язок йде від самої роботи), так і зовнішній (зв'язок, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість) зворотний зв'язок. Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, оскільки діє безпосередньо на працівника під час

виконання завдання. Кращими способами стимулювання цьому зв'язку є постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхнього досягнення; введення в процес роботи перевірок на якість виконання і результат. Це дозволить працівнику негайно виправляти недоліки, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. У результаті подібні збої в майбутньому не будуть повторюватися. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, точним, докладним і здійснювався негайно. Наприклад, повідомлення керівника про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Але якщо керівник вкаже, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому потрібно мати на увазі позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

Службі управління персоналом бажано скористатися наступними пропозиціями щодо поліпшення мотивації співробітників ПАТ «Запоріжсталь»:

- систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в п'ять років;

- збагачення змісту роботи та розширення її меж. Даний фактор буде впливати до п'ятирічного терміну;

- систематичний розвиток організаційної діяльності, цінність навчання і творчого підходу;

- реалізація нових форм взаємодії, наприклад, бесіди начальника і підлеглого як складова частина ефективного управління;

- залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання.

Таким чином, можна сказати, що перераховані вище заходи щодо вдосконалення управління сферою соціальних послуг є реально здійсненними і тому можуть мати практичну значимість.

Важливе значення для збереження і розвитку людського капіталу підприємства, задоволення потреби у висококваліфікованих кадрах має створення умов для професійного навчання та перенавчання персоналу. З цією метою необхідно здійснювати прогнозування впливу нових технологій і автоматизації на зайнятість по професіях і галузях, а також по регіонах з врахуванням появи нових і зникнення існуючих професій. Представляється корисним і доцільним застосовувати у вітчизняних умовах досвід, накопичений в країнах Заходу з вирішення проблем працевлаштування працівників, що звільняються, вдосконалення ринкового механізму зайнятості, розширювати гнучкі форми зайнятості, перш за все у сфері інноваційної діяльності і послуг. Застосовуються такі основні види професійного навчання: перепідготовка кадрів, навчання новим професіям, підвищення кваліфікації працівників. Перепідготовка та навчання новим професіям працівників підприємства знижують витрати на залучення робочої сили з ринку праці та зменшують час на її адаптацію до умов праці на підприємстві, а також підсилюють творчий ефект на основі раціонального розподілу й кооперації праці з урахуванням здібностей і схильностей працівників, спрямованих на досягнення загальної мети - зростання ефективності виробництва та зміцнення трудової мотивації [10, с. 345].

Наступним напрямком удосконалення мотиваційного є створення на підприємстві сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі соціальної відповідальності і справедливості, ініціативного і творчого відношення до праці. Сприятливий морально-психологічний клімат здійснює дієвий вплив на трудову мотивацію, стимулює працівників, викликає у них напругу сил або спад енергії, трудовий ентузіазм або апатію, зацікавленість в роботі або байдужість. Це сумарний ефект від дії багатьох чинників, що впливають на персонал організації і, врешті-решт, визначають його прагнення до корисної діяльності, творчої ініціативи та співпраці. Будь-яке підприємство зацікавлене, щоб працівникам були властиві такі соціальні якості, що

виявляються в їх трудовій поведінці, як добросовісне відношення до своїх обов'язків, трудова активність, дисциплінованість, старанність, корпоративна етика. На формування таких і подібних до них соціальних якостей, природно, має бути направлена соціальна політика організації. У цьому також виявляється зв'язок соціальної політики з кадровою.

Немале значення для створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі має формування і розвиток корпоративної культури.

Корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважаючі погляди щодо того, як найкраще досягти організаційних цілей. Корпоративна культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів і має такі основні складові: сукупність взаємодіючих факторів, які охоплюють досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників; сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу.

Створення корпоративної культури важливе не лише для підтримки командного духу — від неї багато в чому залежить безпека компаній. Як виразився один з керівників, «люди, що радіють за фірму, не нанесуть їй шкоди». Корпоративна культура фірми орієнтує співробітників на довготривалі цілі. Новизна сучасних підходів полягає в організації комплексного використання всього арсеналу ідеологічного впливу на персонал. Розуміння основ моральності вкрай важливе для менеджерів, керівників будь-якого рівня, які зобов'язані створювати і підтримувати серед персоналу здорову морально-психологічну атмосферу, формувати у підлеглих позитивні якості, сприяти прояву кожним своїх кращих етичних рис, моральної позиції і навичок соціальної поведінки [29, с. 124].

При виборі форм і методів виховних дій потрібно враховувати, що етичний клімат завжди є рухливим, він змінюється залежно від виробничої ситуації, часу спільних дій і емоційного стану його учасників. Належить

постійно зважати на психологічні особливості окремих осіб і соціальних груп, а також на те, що процес виховання безпосередньо пов'язаний з етичною адаптацією (пристосуванням) працівників до обстановки в колективі. Слід враховувати і здібність людини до самовиховання, отримання соціального статусу, цілеспрямованого вдосконалення своїх вольових, інтелектуальних і емоційних якостей, уміння поводитися при спілкуванні з іншими людьми.

Наступним напрямком удосконалення мотиваційного механізму є створення безпечних і сприятливих умов праці: підвищення рівня механізації й автоматизації, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт. Зокрема, йдеться про краще технічне оснащення робочих місць, подолання негативних наслідків монотонності праці шляхом вільного вибору ритму роботи, виробничої гімнастики, раціонального використання регламентованих перерв протягом робочого дня (зміни) для відпочинку і харчування, наявності і комфортності соціально-побутових приміщень — роздягалень, душових, буфетів тощо. Все це безпосередньо впливає на самопочуття працівників, їх діловий настрій і результативність праці, оскільки погані умови праці знижують працездатність людини, викликають відразу до праці, виводять його з психічної рівноваги, що нерідка стає причиною стресів, гострих емоційних конфліктів, важких травм, каліцтв, аварійних ситуацій.

Досвід зарубіжних і вітчизняних організацій підтверджує, що турбота про людей, поліпшення умов і охорона праці приносять відчутну віддачу. Кошти і зусилля, витрачені на технічне оснащення і облаштування робочих місць, скорочення важких і шкідливих для здоров'я робіт, виробничу естетику, облагороджування робочого побуту, створення передумов для хорошого відпочинку в перервах під час трудового дня, окупаються з лишком, обертаючись підвищенням ділового настрою і результативності роботи, збільшенням прибутку. Треба мати на увазі і таке: вдосконалення техніки і технології виробництва, підвищення кваліфікації, зростання освітнього рівня і загальної культури працівників супроводжуються якісною

зміною їх потреб. Люди стають вимогливішими не лише до змісту й організації, але і до умов праці. Ця обставина підсилює значення психологічних, етичних, екологічних, санітарно-гігієнічних та інших соціальних чинників праці, диктує необхідність здійснення заходів з його гуманізації, створення сприятливих умов для вільного і різностороннього розвитку особистості.

Досвід розвинених країн переконливо свідчить про те, що активна й відповідальна соціальна політика підприємства сприяє зростанню продуктивності праці, конкурентоспроможності й здатна принести вагомий економічний і соціальний ефект, впливає на рівен вмотивованості персоналу оскільки внутрішньофірмові зв´язки й норми взаємодії, які засновані на довірі, сприяють встановленню та розвитку відносин соціального партнерства. Залучення робітників до підготовки й ухвалення управлінських рішень, участі в акціонерному капіталі, розвитку інформаційних та інших внутрішньофірмових комунікацій, безперервного навчання виховує в персоналу почуття причетності до справ підприємства, сприяє підвищенню його соціальної свідомості й активності, підвищенню зацікавленості в результатах його діяльності. Репутація екологічно й соціально відповідального підприємства сприяє налагодженню довгострокових взаємовигідних партнерських зв´язків із бізнес-партнерами – постачальниками та споживачами, що стає джерелом конкурентних переваг підприємства. Така репутація дає можливість користуватися ресурсами інших організацій шляхом отримання інвестицій, банківського й комерційного кредиту, запоруки, гарантій і т.п., сприяє встановленню та зміцненню відносин довіри з державними органами й громадськими організаціями (профспілковими, споживчими, екологічними, правозахисними тощо). Тим самим підвищується інвестиційна привабливість і збільшується капіталізація підприємства. Ринкова вартість багатьох українських компаній у декілька разів нижче ніж аналогічних підприємств за кордоном лише тому,

що їх керівництво поки що не усвідомило, наскільки важлива корпоративна соціальна відповідальність і звітність з погляду підвищення вартості бізнесу.

Внутрішньофірмові зв´язки й норми взаємодій, засновані на довірі, сприяють покращенню морально-психологічного клімату, формуванню відносин колективізму, взаємодопомоги, обміну знаннями й досвідом, що ведуть до підвищення ефективності та якості праці і, тим самим, – до конкурентоспроможності підприємства.

Активна соціальна політика підприємства сприяє розвитку корпоративної культури й залученню до неї робітників. Найбільш значимими складовими корпоративної культури є ініціативність працівників, їх зацікавленість в успіху підприємства.

Таким чином, основними напрямами удосконалення мотиваційного механізму підприємства є удосконалення системи надання соціальних пільг та гарантій, розробка заходів щодо розвитку особистості на підприємстві як в професійному плані (організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації), так і на побутовому рівні (організація дозвілля, вільного часу та відпочинку працівників), прозора система соціальних планів та соціальних витрат на підприємстві, що дозволить проводити адресну соціальну політику та контролювати розподіл ресурсів в соціальній сфері, розвиток та удосконалення молодіжної політики на підприємстві.

## 3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів на ПАТ «Запоріжсталь»

У наш час саме мотивація і стимулювання до праці, можливість реалізуватися як особистість і як фахівець здатні втримати талановитих і перспективних управлінських працівників на підприємствах у конкурентних умовах. Управлінський персонал є активом підприємства, людським

капіталом, який передбачає менше контролю над собою та очікує своєчасну і гідну економічну, психологічну та кар’єрну винагороду за високопродуктивну й високоякісну працю.

Основна діяльність людини - це праця, що займає, як мінімум, третину дорослого самостійного життя (вибір професії, трудове і професійне навчання, передача трудового досвіду в родині, використання професійної допомоги інших людей і т.п.). Стає очевидним, що праця, а, отже, і всі питання з нею пов'язані мають велике значення для будь-якої людини і завжди знаходяться в полі уваги.

Результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від їх знань, навичок і здібностей. Ефективна діяльність можлива лише при наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє потенціал, негативна гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Люди по різному реагують на різні стимули, і навіть в одних і тих же людей реакція не завжди однакова. Людина звикає до стимулів і перестає на них реагувати, тому керівник повинен володіти арсеналом стимулів і постійно поновлювати їх. Слід зазначити, що працівник гірше відчуває мотивацію, яка діє на нього зовні, оскільки часто розглядає її, як засіб за допомогою якого ним маніпулюють. Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти з впливу на працівника зовні на напрям формування його самостійної позиції, яка стає джерелом внутрішньої мотивації.

Для цього керівник повинен володіти певним арсеналом мотиваційних механізмів, основними з яких є:

1) інформування про результати праці;
2) мотивація методом обміну досвіду та знаннями між керівником та підлеглими;
3) мотив "першого дня роботи";
4) розкриття перспектив службового зростання;

5) справедлива оплата праці;
6) усвідомлення важливості виконуваної роботи;
7) професійна гордість;
8) участь у прийнятті рішень;
9) еластичність робочого часу;
10) недерективна консультація;
11) вміння користуватися заохоченням та стягненнями.

Інформування про результати праці.

Відомий англійський психолог Броун стверджував, що відсутність інформації про результати власної праці стає причиною дезорганізації свідомості. Психологи встановили, що для людини, яка працює над чимось, стимулом є інформування про якість виконання роботи. Інформація про підсумки власної праці полегшує процес навчання і є корисною не тільки для підлеглого а й для керівника, якого потреба проінформувати підлеглого примушує глибше аналізувати його результати. Проблема інформування про підсумки роботи тісно пов'язана з проблемою оціночних показників, оскільки наявність їх – невід'ємна умова інформування про результат праці.

Мотивація методом обміну досвідом та знаннями між керівником та підлеглими. Застосування цього методу передбачає такі форми:

1. Керівник повинен виявляти інтерес до будь-якої ініціативи, спрямованої на покращення справи.

2. Керівнику потрібно доброзичливо сприймати навіть ту ініціативу, яка спрямована на вдосконалення дрібних питань. Нехтування ними призводить до того, що підлеглий втрачає інтерес до цього напряму роботи, тоді як у майбутньому він може виступити з більш значною ініціативою.

3. Навіть якщо пропозиції підлеглого слабо пророблені та не доведені до можливості практичного використання, керівник повинен не відхиляти їх, а допомогти доопрацювати.

4. Якщо задум підлеглого, запропонований для вдосконалення роботи, виявився повністю непридатним, керівник повинен ґрунтовно та доброзичливо це пояснити.

5. Якщо невдала ідея підлеглого наштовхне на іншу вдалу думку, керівник повинен згадати про першоджерело.

6. Пропозиції щодо вдосконалення роботи не можна розцінювати як саме собою зрозуміле, кожну таку пропозицію потрібно стимулювати.

Мотив "першого дня роботи". Фактором, що має мотиваційний вплив протягом тривалого періоду, є враження, яке виникає у працівника від першого ознайомлення з майбутньою роботою, На запитання, які враження в людини лишилися від сотого або тисячного дня праці в організації, працівник не в змозі дати конкретну відповідь. Проте про перший день роботи на посаді, у нього є, як правило, про що розповісти. Тому доцільно докласти зусиль для того, щоб відповідно організувати перші години, дні тижня роботи нового члена колективу.

Розкриття перспектив службового зростання. Людина, що тільки починає працювати, володіє запасом сил та енергії. Якщо він бачить перед собою перспективу просування по службі то схильна цей запас сил та енергії спрямувати на підвищення кваліфікації. Якщо такої перспективи він не бачить, то цей запас енергії може бути втраченим або використаним у небажаному напрямі.

Справедлива оплата праці. Для проблеми мотивації велике значення має принцип справедливого розподілу фонду заробітної плати. У зв'язку з цим важливим є питання застосування однакових показників оцінки роботи для всіх членів колективу. Необхідно, щоб показники були зрозумілими для працівників, щодо яких вони застосовуються, давали б змогу порівнювати внесок окремих осіб у результати діяльності організації.

Професійна гордість. У колективі, який знає, що на тій чи інший ділянці роботи досягнуто успіху, який помічений і відповідним чином оцінений, збільшується віра у свої сили та підвищується намагання

добиватися нових успіхів. Участь у прийнятті рішень є також важливим мотиваційним засобом керівника.

Еластичність робочого часу. Суть проблеми полягає у тому, що робочий час, протягом якого працівник апарату управління повинен знаходитися на робочому місці виходячи з потреб колективу (колег або начальника) або для обслуговування відвідувачів, не збігається з часом, коли цей самий працівник виконує свої завдання без контакту з людьми. Йдеться про те, щоб тривалість цієї другої частини робочого дня працівники встановлювали самостійно.

Недирективна консультація. Ідея такої консультації полягає у тому, що працівник, відверто розповідаючи керівнику про свої труднощі, поступово набирає рівноваги, починає спокійніше дивитися на ситуацію, що склалася, і самостійно правильно вирішувати проблеми, які його турбують. Недирективна консультація є доброзичливим вислуховуванням підлеглого, який перебуває у стані сильного емоційного напруження. Це робиться для того, щоб полегшити встановлення моральної рівноваги підлеглого.

Вміння керівника користуватися заохоченнями і стягненнями розглядалося як основний мотиваційний момент поведінки підлеглих. Заохочення за правильну поведінку посилює бажання продовжувати відмічений спосіб поведінки, тобто діє позитивно. В свою чергу, стягнення утримує від поведінки, яка може призвести до покарання, але викликає негативну реакцію щодо того, хто карає. Техніка заохочень полягає у наступному. Якщо заохочуємо працівника, то потрібно уникати невизначених похвал. Похвала повинна конкретно вказувати на роботу або ту її частину, яка заслуговує відзначення. Будь-яке заохочення діє тим результативніше, чим коротший проміжок часу від вчинком і заохоченням. Система стягнень повинна ґрунтуватися на наступних принципах: мати запобіжне значення і бути логічно пов'язаною з порушеннями; накладатися на працівників незалежно від їх становища у колективі, їх позиції, протекції та функціонувати безперервно.

Таким чином механізм стягнень стає системою, діє послідовно і об'єктивно, виключаючи вплив особистих зв'язків, чітко пов'язаний з порушеннями, і не викликає до себе ненависті.

Провівши діагностику проблем мотивації праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що керівництво підприємства приділяє значної уваги системи як матеріальної, та так і не матеріальної мотивації. Разом з тим, залишається рід питань, які гальмують розвиток персоналу, посилюють плинність кадрів, особливо серед молоді. Незважаючи на розгалужену систему мотивації праці, більшість керівників підприємства (особливо лінійних) недооцінюють сучасні методи та моделі мотивації, або не знають про них. А отже не можуть ефективно впливати на персонал своїх підрозділів, а чи не єдиним методом впливу є метод батога та пряника.

Саме тому в якості підвищення рівня кваліфікації керівників та для підвищення рівня мотивації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» пропонується провести навчання керівного складу спеціально запрошеними бізнес тренерами для проведення тренінгу «Техніка застосування ефективних мотиваційних механізмів».

Тренінг - це одна із сучасних форм інтенсивного навчання. У всьому світі тренінг є найбільш ефективним і швидким інструментом розвитку і внутрішніх змін. Основний акцент у цьому методі навчання робиться не на отримання теоретичних знань, а на тренування, якісну обробку яких завгодно навичок, способів мислення або моделей поведінки [11 ,с.19].

Тренінг дозволяє людині збільшити гнучкість мислення, розширити рамки вибору, навчитися знаходити нові способи поведінки і сприйняття. Також тренінг дає можливість учаснику знайти свої внутрішні блоки та обмеження, розширити свої межі, збільшити свій особистісний потенціал. Невід'ємною складовою тренінгу є зворотній зв'язок від її учасників[14,с.24].

Даний тренінг може дати певні навички керівникові у формуванні

позитивного іміджу та самоменеджменту, що сприяє поліпшенню командної роботи і покращує ефективного роботи компанії. Програма розрахована на 3 дні (24 години), вона дозволить підвищити професійний рівень керівника, їх роботі з командою, навчить правильно організовувати роботу та зменшити не раціональне використання робочого часу.

Виявлено, що формуванню позитивного іміджу керівників до управлінської діяльності сприяє програма соціально-психологічного тренінгу «Техніки ефективних комунікацій».

Програма тренінгу включає в себе, перший день:

1. Модель компетенцій менеджера середньої ланки:

- результат роботи керівника ;

- управлінський вплив;

- основні управлінські функції;

- навички, обов'язкові для кожного керівника (мозковий штурм в групах з метою вироблення критеріїв успішності керівників; складання списку компетенцій керівника і розстановка пріоритетів).

2. Планування роботи і постановка цілей:

- принципи SMART;

- принципи планування;

- характеристики якісного плану;

- управління з завданням;

- планування діяльності підлеглих;

- алгоритм ефективної постановки цілей і завдань (вправа з формулювань цілей і завдань по SMART; мозковий штурм по розробці стандартів виконання завдань).

3. Делегування і розподіл відповідальності:

- принципи розподілу повноважень і відповідальності;

- рівні делегування;

- алгоритм делегування (рольова гра з проведення бесіди при делегуванні).

Другий день:

4. Контроль діяльності:

- види контролю;

- процедура контролю;

- методи реалізації поточного контролю та моніторингу;

- принципи виділення KPI;

- основні помилки, що допускаються при контролі;

- рішення, прийняті за результатами контролю (мозковий штурм з розробки KPI для запропонованої учасниками посади).

5. Підвищення продуктивності праці співробітників:

- HumanPerformance Improvement;

- формула змін в організації (Формула Глейчер);

- особливості управління співробітниками, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

6. Основи ситуаційного керівництва:

- чотири основні підходи до управління в ситуаційному керівництві;

- алгоритм аналізу поведінки "ХОЧЕ - МОЖЕ" (мозковий штурм щодо застосування алгоритму аналізу поведінки до запропонованої учасниками ситуації).

8. Теорії мотивації:

- піраміда потреб Маслоу;

- двухфакторна модель мотивації Герцберга;

- теорія справедливості Д. Адамса;

- теорія мотивації Герчикова (групова робота зі складання списків найбільш поширених мотивів).

День третій:

9. Аналіз мотивів співробітника:

- проектні питання;

- case - інтерв'ю, або ситуаційне інтерв'ю;

- психолінгвістичний аналіз (вправа на складання проективних і

ситуаційних питань, рольова гра з проведення бесіди з метою виявлення провідних мотивів).

10. Способи досягнення мотивуючої організації праці підлеглих:

- методи мотиваційного впливу на підлеглих;

- адміністративні методи впливу;

- управління мотивацією через заохочення;

- правила управління мотивацією через заохочення;

- форми заохочень;

- методи переконання.

11. Ситуації демотивації і вихід з них:

- алгоритм дії керівника в ситуації демотивації підлеглого;

- попередження групової демотивації;

- правила забезпечення високої мотивації співробітників.

12. Зворотній зв'язок:

- принципи конструктивної зворотного зв'язку;

- модель PARLA: рольова гра з проведення бесід з метою дати підлеглому зворотний зв'язок (негативну і позитивну).

Загальна вартість самої програми складає 25 тис грн. за 3 дні (24 години), в цю суму входить: оплата роботи тренера, всі канцелярські приладдя та промо матеріали, кави – паузи в перервах, обідня перерва (з наданням харчування). Також групам більше 10 осіб, компанія може надати знижку у 5%.

Так як програму проходитиме 13 керівників (пілотне навчання), то підприємству надається знижка у розмірі 5 %.

Розрахуємо:

1) вартість знижки:

25000 * 0,05 = 1250 грн.,

2) скільки компанії обійдеться 1 день тренінгу на одного керівника без урахування знижки:

25000 / 13 = 1923,08 грн.,

3) з урахуванням знижки:

1923,08 - 750 / 13 = 1826,93

Тож загальна вартість навчальної програми на 3 дні для групи керівників з 13 осіб становитиме:

1826,93*13 = 23750,09 тис. грн..

Результати апробації запропонованої та попередня оцінка її ефективності дали змогу виявити кількісні та якісні зміни в експериментальній групі на відміну від контрольної. Впровадження даної програми в межах формувального експерименту засвідчило її ефективність в контексті психологічної підготовки керівників організації до управлінської діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вплив тренінгу на підвищення загального рівня психологічної готовності керівників до впровадження мотиваційних механізмів

| Рівні розвитку | Кількість досліджуваних (у %) до проведення тренінгу | Кількість досліджуваних (у %) після проведення тренінгу |
|---|---|---|
| Низький рівень | 25 | 10 |
| Середній рівень | 57,5 | 42,5 |
| Високий рівень | 17,5 | 47,5 |

Крім того, за результаті проведення тренінгу внаслідок підвищення рівня іміджу керівників серед підлеглих планується підвищення рівня продуктивності праці, що в підсумку призведе до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на 10%.

## 3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на ПАТ «Запоріжсталь» у мовах ринкових відносин

Проаналізувавши механізми мотивації праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» можна зазначити, що керівництво значну увагу приділяє вирішенню питань мотивації персоналу. На підприємстві існує розгалужена система матеріального стимулювання праці, введена грейдова система, існує доволі розгалужена система соціальної політики, що включає як матеріальні пільги, так і систему надання нематеріальних соціальних послуг. Крім того, керівництво організації веде активну політику соціальної відповідальності бізнесу у вирішенні соціальних проблем регіону.

Разом з тим, можна виокремити окремі проблеми, що мають місце на підприємстві, які негативно впливають на систему мотивації праці та підвищують рівень плинності кадрів:

- важкі умови праці,, що впливають на самопочуття та здоров’я працівників підприємства;

- наростання соціальної напруги в колективі у зв’язку з посиленням економічних та політичних ризиків на діяльність підприємства;

- високий рівень конфліктності та низькій рівень стрессостійкості персоналу;

- здебільшого формальність участі робітників в управлінні соціальним розвитком підприємства;

- відсутність стратегії соціального розвитку, а заходи з управління соціальною сферою носять здебільшого оперативний характер.

В останні роки все більше приходить розуміння того, що для підприємства найважливішим капіталом є нематеріальні активи, такі як торгівельна марка, ділова й етична репутація, людський і соціальний капітал. При цьому, як показують розрахунки, ефект "зворотного впливу" набагато

перевищує вкладені в соціальний розвиток кошти, окупає витрати, оскільки економіка та соціальна політика органічно взаємозв’язані й взаємозалежні, що вимагає правильного та зваженого вибору пріоритетів їх узгодженого розвитку. Керівництво підприємства ПАТ «Запоріжсталь» має приділяти більше уваги вирішенню соціальних проблем. Стратегічні напрями соціального розвитку підприємств такі:

1. Соціалізація бізнес-планів та розробка на цій основі корпоративної соціальної програми. Будь-який бізнес план повинен включати питання соціальної політики в тій чи іншій сферах, адже саме люди є засобом реалізації будь-якого план. Саме від їх праці та вмотивованості залежить успіх підприємства. А для цього необхідно враховувати соціальні потреби та мотиви співробітників при планування поточної та стратегічної діяльності, що забезпечить трудовому колективу умови для повноцінного життя та цікавої праці, створення умов праці, які не завдають шкоди здоров'ю та людській гідності працівників. Для цього доцільно:

- впровадити систему соціального моніторингу будь-яких бізнес-проектів;

- розроблення та впровадження корпоративної соціальної програми розвитку персоналу;

- впровадження системи соціального аудиту за додержанням соціальних вимог та гарантій.

2. Оптимізація витрат на корпоративні соціальні програми за для підвищення ефективності соціальної політики підприємства. На сьогоднішній день витрати на соціальну сферу складають незначну частку серед інших витрат підприємства. Крім того, відсутня система прозорого фінансового контролю за наданням соціальних послуг.

3. Посилення стимулюючої функції системи соціальних послуг і гарантій Ефективним засобом стимулювання трудової активності є соціальне регулювання – заходи по підтриманню соціальної справедливості у колективі та удосконаленню соціальних відносин між працівниками. Соціальне

регулювання спрямоване на стимулювання колективної та особистої ініціативи працівників підприємства та моральне заохочення працівників за результатами праці. Стимулювання колективної ініціативи здійснюється керівництвом підприємства різними шляхами. Це знайомство працівників з історією підприємства, його кращими працівниками та їхніми заслугами, наслідування добрих традицій, прагнення до того, щоб працівники дорожили маркою підприємства, досягали високої якості праці. Велике значення має стимулювання особистої ініціативи шляхом використання моральних стимулів: підвищення рівня відповідальності працівника та його авторитету; висування в резерв на заміщення більш високої посади; неформальні стосунки з підлеглими і т.д. При недостатній якості індивідуальної праці ефективно спрацьовують такі моральні стимули як особиста розмова керівника підприємства з підлеглим; доброзичлива, позитивна і конкретна критика допущених недоліків; доведення до відома колективу фактів несумлінного виконання обов'язків працівником.

4. Удосконалення системи надання пільгових виплат окремим категоріями персоналу, посилення їх адресності;

5. Удосконалення молодіжної політики на підприємстві, розширення матеріальної допомоги молодим сім’ям з метою залучення молодих кадрів та зменшення плинності;

6. Удосконалення системи навчання та підготовки персоналу з метою розвитку творчих здібностей працівників, їх кар’єрного зростання. Для цього на підприємстві доцільно організувати надання стипендій для навчання талановитої молоді серед співробітників та їх дітей. Основних кроками у цьому напрямку повинні стати:

- розробка програми для навчання спеціалістів певного профілю для технікумів та вузів;
- впровадження систему відбору кандидатів на рівні коледжу, вузу. Розробити систему тестів для виявлення кандидатів з необхідними здібностями до тої чи іншої професії на комбінаті.

- проводити конкурси та надавати бонусні стипендії за кращі проекти, або гранди.

7. Доцільним є створення механізму сприяння розвитку соціальної відповідальності, який має включати такі елементи:

- популяризація суспільної думки щодо значимості соціально відповідального бізнесу для розвитку соціальної, демократичної держави;
- формування розуміння підприємцями довгострокового позитивного значення активної соціальної позиції;
- розробка нормативно-правового акту, який дасть чіткий понятійний апарат, однозначне тлумачення соціальної відповідальності, критерії її виміру, форм застосування;
- розробка органами місцевого самоврядування пакету спеціальних нормативних актів (місцевих програм), що матимуть локальний характер та орієнтацію на територіальну громаду. Це дасть змогу краще розробити, впровадити та зробити оцінку результатів виконання програми;
- активне застосування податкового механізму, який визначить податкові пільги у частині використання коштів на реалізацію соціальних програм;
- широке застосування систем менеджменту за стандартами ISO;
- запровадження організаційно-методичної допомоги у розробці та реалізації соціальних програм.

Таким чином, мотиваційна система на ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на підвищення ефективності роботи і соціальної захищеності працівників, підтримку стабільності в трудовому колективі. Складовими стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві з точки зору реалізації мотиваційних механізмів повинні стати:

- умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу;
- методи вирішення виробничих та соціальних конфліктів;
- встановлення норм та принципів етичних взаємовідносин у колективі;

- трудова адаптація персоналу; заходи з нарощування кадрового потенціалу та кращого його використання;
- розробка концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випередження проведення таких заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- удосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробка нових систем та форм оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку трудового колективу.

Висновки до третього розділу

3.1. Таким чином, основними напрямами удосконалення механізмів мотивації праці на підприємстві є удосконалення системи надання соціальних пільг та гарантій, розробка заходів щодо розвитку особистості на підприємстві як в професійному плані (організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації), так і на побутовому рівні (організація дозвілля, вільного часу та відпочинку працівників), прозора система соціальних планів та соціальних витрат на підприємстві, що дозволить проводити адресну соціальну політику та контролювати розподіл ресурсів в соціальній сфері. Крім того, великого значення надуває система соціальної відповідальності бізнесу, яка повинна включати турботу не лише про працівників підприємства, а й участь у вирішенні соціальних проблем регіону.

3.2 Провівши діагностику проблем мотивації праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що керівництво підприємства приділяє значної уваги системи як матеріальної, та так і не матеріальної мотивації. Разом з тим, залишається рід питань, які гальмують розвиток персоналу, посилюють плинність кадрів, особливо серед молоді.

Незважаючи на розгалужену систему мотивації праці, більшість керівників підприємства (особливо лінійних) недооцінюють сучасні методи та моделі мотивації, або не знають про них. А отже не можуть ефективно впливати на персонал своїх підрозділів, а чи не єдиним методом впливу є метод батога та пряника.

Саме тому в якості підвищення рівня кваліфікації керівників та для підвищення рівня мотивації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» пропонується провести навчання керівного складу спеціально запрошеними бізнес тренерами для проведення тренінгу «Техніка застосування ефективних мотиваційних механізмів».

3.3 Складовими стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві з точки зору реалізації мотиваційних механізмів повинні стати: соціалізація бізнес-планів та розробка на цій основі корпоративної соціальної програми; оптимізація витрат на корпоративні соціальні програми за для підвищення ефективності соціальної політики підприємства; посилення стимулюючої функції системи соціальних послуг і гарантій ; удосконалення системи надання пільгових виплат окремим категоріями персоналу, посилення їх адресності; удосконалення молодіжної політики на підприємстві, розширення матеріальної допомоги молодим сім’ям з метою залучення молодих кадрів та зменшення плинності; удосконалення системи навчання та підготовки персоналу з метою розвитку творчих здібностей працівників, їх кар’єрного зростання; впровадження механізму сприяння розвитку соціальної відповідальності; підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві.

# ВИСНОВКИ

1. Методологія аналізу мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку включає аналіз методології. Методологія базується на використанні певних принципів наукового пізнання, а також методів, що застосовуються як на теоретичному, так і на практичному етапі дослідження. На практиці застосовуються такі методи мотивації трудової діяльності: прямі економічні, непрямі економічні, не грошові (соціальні). Вявлено методологічний аналіз дослідження мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку, а саме: системний, структурно-функціональний, системно-синергетичний, антропологічний, та гуманістичний методи. За допомогою дотримання вище зазначених методів, підходів та принципів, а також, використовуючи описані методи, ми зможемо провести дослідження, яке відповідає сучасним вимогам певної наукової спільноти. мотиваційних механізмів управління людськими , а саме мотиваційний механізм управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку.

2. Розглянувши понятійно-категоріальний апарат мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку ринку було вивчено такі поняття як: мотивація, стимулювання, мотивація трудової діяльності, мотивація робочої сили. Мотивація ефективності праці заснована на положеннях теорій мотивації персоналу та на досвіді їх втілення на практиці. Змістовні теорії висловлюють певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і основну увагу надають аналізу чинників, що лежать в основі мотивації, і практично не надають уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх змістовних теорій мотивації. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначаються не тільки ними. Всі вищенаведені теорії, так чи інакше, доводять, що мотивація надає діяльності

людини певну цілеспрямованість. Досягнення поставлених цілей забезпечує особистісне відновлення фізичної і соціальної рівноваги і робить людину більш впевненою у собі і успішною, дає відповідь на питання для чого працює людина.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід механізмів мотивації праці на підприємстві в умовах ринку, дійдемо висновку про необхідність реформування мотивації та оплати праці в Україні. На сьогоднішньому етапі розвитку мотиваційного механізму не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних з нематеріальними мотивуючими елементами, які б комплексно характеризували її оптимальну систему та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою. При формуванні механізму мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід зарубіжних країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

4. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з провідних підприємств металургійної галузі України й входить до складу найбільшої гірничометалургійної компанії – Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності, 2-х самостійних управлінь. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд. Комбінат має ефективну організаційно-управлінську структуру, а також інтегровану систему менеджменту, завдяки чому продукція випускається доброї якості.

5. Проаналізувавши проблеми механізму мотивації працівників на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку були виявлені такі проблеми: плинність персоналу; перевантаження працівників; підвищена інтенсивність праці; важкі умови праці; наростання соціальної напруги в колективі у зв'язку з посиленням економічних та політичних ризиків на діяльність підприємства; високий рівень конфліктності та низькій рівень стрессостійкості персоналу;

здебільшого формальність участі робітників в управлінні соціальним розвитком підприємства; відсутність стратегії соціального розвитку, а заходи з управління соціальною сферою носять здебільшого оперативний характер.

6. За результатами SWOT-аналізу слід зауважити, що на ПАТ «Запоріжсталь» в у мовах ринку є значні можливості розвитку механізмів мотивації праці і керівництво підприємства зобов'язане їх використати правильно за допомогою своїх сильних сторін. Звичайно, разом з тим, існують слабкі сторони і загрози, але для цього необхідне ефективне управління, для того, щоб їх передбачити і уникнути в майбутньому, а саме впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу.

7. Таким чином, основними напрямами удосконалення механізмів мотивації праці на підприємстві є удосконалення системи надання соціальних пільг та гарантій, розробка заходів щодо розвитку особистості на підприємстві як в професійному плані (організація навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації), так і на побутовому рівні (організація дозвілля, вільного часу та відпочинку працівників), прозора система соціальних планів та соціальних витрат на підприємстві, що дозволить проводити адресну соціальну політику та контролювати розподіл ресурсів в соціальній сфері. Крім того, великого значення надуває система соціальної відповідальності бізнесу, яка повинна включати турботу не лише про працівників підприємства, а й участь у вирішенні соціальних проблем регіону.

8. Провівши діагностику проблем мотивації праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що керівництво підприємства приділяє значної уваги системи як матеріальної, та так і не матеріальної мотивації. Разом з тим, залишається рід питань, які гальмують розвиток персоналу, посилюють плинність кадрів, особливо серед молоді. Незважаючи на розгалужену систему мотивації праці, більшість керівників підприємства (особливо лінійних) недооцінюють сучасні методи та моделі мотивації, або не знають про них. А отже не можуть ефективно впливати на

персонал своїх підрозділів, а чи не єдиним методом впливу є метод батога та пряника.

Саме тому в якості підвищення рівня кваліфікації керівників та для підвищення рівня мотивації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» пропонується провести навчання керівного складу спеціально запрошеними бізнес тренерами для проведення тренінгу «Техніка застосування ефективних мотиваційних механізмів».

9. Складовими стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві з точки зору реалізації мотиваційних механізмів повинні стати: соціалізація бізнес-планів та розробка на цій основі корпоративної соціальної програми; оптимізація витрат на корпоративні соціальні програми за для підвищення ефективності соціальної політики підприємства; посилення стимулюючої функції системи соціальних послуг і гарантій ; удосконалення системи надання пільгових виплат окремим категоріями персоналу, посилення їх адресності; удосконалення молодіжної політики на підприємстві, розширення матеріальної допомоги молодим сім’ям з метою залучення молодих кадрів та зменшення плинності; удосконалення системи навчання та підготовки персоналу з метою розвитку творчих здібностей працівників, їх кар’єрного зростання; впровадження механізму сприяння розвитку соціальної відповідальності; підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А. Адміністративний менеджмент: Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 7.050201 та 8.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, Н. І. Вельчева, Є. О. Коваленко. Запоріжжя, 2008. 195 с.

2. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.:Л.І.Федулової, Л.І.Воротіної, Є.Г.Панченка.– К.: Наук.Світ,2008. 142с.

3. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2013. № 2. С. 158-162.

4. Афонин А. А. Основи мотивації праці й організаційно-економічний аспект К.: МЗУУП, 2014. 154 с.

5. БалабановЛ.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. К.: ВД "Професіонал", 2013. 304с.

6. Беляцкий Н.П. Велесько С.Е., Ройш П.У правление персоналом: учеб.пособие. Мн.:Интерпрессервис:Экоперспектива, 2009. 352с.

7. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация/ Сост.В.И.Яровой.К.: МЗУУП, 2009. 144с.

8. Блейк Р.Р. Наукові методи управління: Навчальний посібник К.: МАУП, 2014. 689с

9. Богуславська О.Г. Психологія управління: навч.-метод. Посібник для студ. ЗДІА спец. 7.03060101, 8.0306010"Менеджмент організацій та адміністрування" ден. Та заоч. форм навчання. Запоріжжя: ЗДІА, 2012. 97с.

10. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2009. 400с.

11. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий:

Монография. Киев: ЦУЛ,2005. 648с.

12. Василенко В. Н., Мороз О. С. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация: Монография. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. 175 с.

13. Володіна А.С. Порівняльна характеристика японського, американського і європейського менеджменту *Молодий вчений.* 2012. №1-2.Т.1. С.173-180.

14. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.

15. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник / Під ред. д.філос.н., проф. В. Г. Воронкової. К: ВД «Професіонал», Центр учбової літератури, 2011. 352 с.

16. Воронкова В. Г. Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту в умовах глобалізації. Концептуальні засади стратегії європейського вибору України в умовах глобалізації / ред. В. Г. Воронкова. - Запоріжжя, 2009. - С. 110 - 115

17. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя, 2007. 161с.

18. Воронкова В. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 83 с.

19. Воронкова В.Г. Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.

20. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник К.:ВД «Професіонал»,2006. 576с.

21. Гавкалова Н.М. Теоретичн ізасади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці.*2005. №3. С. 23-24.

22. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2015. 307с.

23. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 2. С. 94–97.

24. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8 (110). С. 92–102.

25. Докучаєв О. А. Методи дослідження мотивації персоналу підприємства *Економіка і держава*, 2016. № 8. 79–80

26. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій” /Укл.:В.Г. Воронкова, А.Г.Бєліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. Запоріжжя: ЗДІА,2009. 117с.

27. Загальнонаукова методологія. URL: https://helpiks.org/470165.html

28. Запоріжсталь. Вікіпедя. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Запоріжсталь

29. Зацерковний В. І., Тішаєв І. В., Демидов В. К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.

30. Кадрова політика. Офіційний веб-сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk/personal/kadrova-politika/

31. Керівництво. Офіційний веб-сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk/pidpriyemstvo/kerivnictvo/

32. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці URL: http://www.milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivaciipraci

33. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Л. : Новий Світ-2000, 2007. 449 с.

34. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2014. №1. С.18-30.

35. Кузьмін О.Є., Шпак Н.О. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово-економічні . Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 123-130.

36. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л. Мотивація персоналу: навч. посібник. Донецьк, 2014. 302 с.

37. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч. Посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. 336 с. URL: https://pidruchniki.com/13560615/marketing/diagnostika_problem_firmi

38. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: Навч. посібник К.: Знання, 2008. 319 с.

39. Мороз О. С. Основи маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. 142 с.

40. Мороз О. С. Основи менеджменту: навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 75 с.

41. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА,2015. - 324с.

42. Новак В. О. , Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В., Організаційна поведінка: Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013, 498 с. URL: https://pidruchniki.com/1510082759007/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi

43. Оніщенко Е. В. Управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах інформаційного суспільства: методологічні засади» *«Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як фактора формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»:* Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції 19-20 грудня 2018 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2019. 176 с.

44. Оніщенко Е. В. Воронкова В.Г. Сучасна концепція лін-виробництва і лін-управління як «управління по результатам» *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах*: Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів ІІ ЗНУ.. Том IV. Запоріжжя: ІІ ЗНУ. 2019 р. 136 с. С.57

45. Оніщенко Е. В. Зарубіжні концепції менеджменту: глобальна трансформація управлінського мислення від масового виробництва до лін-виробництва *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»*: у 5 т. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. – Т.5. – 340 с.С.290-292

46. Орлов В.М. , Новицька С.С., Яцкевич І.В. Основи методології наукових досліджень в економіці: навч.пос. Одеса: ВМВ, 2011. 250с.,

47. Основи методології та організації наукових досліджень: Навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Є. Конверського. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

48. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2013. 556 с.

49. Офіційний веб-сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk/ 5

50. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємстві в контексті управління прибутком підприємства Персонал: науковий журнал. 2017. № 7. 341 с.

51. Побережна Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації Економіка АПК. 2010. № 1. 78 с. 60.

52. Полєтаєва С. Р. Система матеріального заохочення як інструмент менеджменту. Вісник НБУ № 5, 2012. С. 54-58 с. 61.

53. Притула О. Д. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання в сфері підприємств. Регіональна економіка. 2014. № 1. С.112–113

54. Регулярна інформація ПАТ «Запоріжсталь». Річна звітність. URL: https://www.stockworld.com.ua/en/analytics/emitent/template/73729/156

55. Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації URL: http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/ elopen/actprob16_42-48.pdf.

56. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу *Вісник Хмельницького нац. ун.* 2009. №5. С.93-96.

57. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч.-пр. посіб.: Навчальне видання К.: КНЕУ, 2010. 450с.

58. Семѐнов А. Г. Мотивація трудової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2017. № 1. 311 с.

59. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу *Вісник економічної науки* 2010. №1. С. 93-97 URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45473.

60. Скіба В.С., Літвиненко М.В. Мотивація та стимулювання працівників, як складові системи підвищення продуктивності праці *Україна: аспекти праці.* 2010. №4. С. 32-36.

61. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К.: МАУП, 2009. 168 с.

62. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №6, Т.2. С. 178-181.

63. Станкевич Л. О., Полякова П. Г. Мотивация как процесс и вид духовной деятельности. *Философия и общество*. №2, 2014. С.125-134.

64. Стаття ПАТ «Запоріжсталь» – Побудова нової системи винагород. URL: https://zaporizhstal.com/personal/razvitie-personala/

65. Стокдейл С.А. Откуда берется мотивация. *Управление персоналом*. 2006. №5. С. 45-52.

66. Терещенко Н. В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності // Український соціум. - 2005. - № 1 (6). - С.60-72

67. Терещенко Н.В. Методологія дослідження процесу мотивації трудової діяльності // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2002. – № 1. – С.320–329.

68. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие. М.: Эксмо, 2012. 288 с.

69. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод.посіб. К.:МАУП,2013. 112с.

70. Череп А.В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. №1(139). С. 117-122.

71. Череп А.В. Стимулювання праці – необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на виробництво. *Економіка. Фінанси. Право.* 2005 №2. С.16

72. Череп А.В., Вовк Я.Г. Методологические подходы к оценке персонала украинских предприятий. *Бізнесінформ.* 2013. №2. С. 172-177.

73. Шавкун І. Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-філософський аналіз: дис... д-ра філос. наук: 09.00.03. Запоріжжя, 2008. 449с.

74. Шведа Н. М. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 62 с.

75. Швець Ф. Д. Методологія та організація наукових досліджень: навч. Посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 151 с.

76. Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб . К.: Центр навчальної літератури, 2010. 504 с.