

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Формування мотиваційного механізму на підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Хоменко К.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки

Кафедра Економіка та митна справа

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 051 Економіка

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Хоменко Карини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування мотиваційного механізму на підприємстві

керівник проекту (роботи) Галан Олена Євгенівна, к.е. н., доцент.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 494

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади проектування мотиваційного механізму персоналу підприємства

2. Діагностика мотиваційного середовища та стимулювання праці в ТОВ «ЗТМК»

3. Удосконалення механізмів мотивації праці в управлінській системі ТОВ «ЗТМК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

_____ Хоменко К.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Галан О.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 125 с., 20 табл., 21 рис., 63 джерела.

Об'єкт дослідження – мотиваційний механізм управління персоналом ТОВ «ЗТМК».

Предмет дослідження – інструменти й системи стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «ЗТМК».

Мета роботи – вивчення теоретико-методологічних засад стимулювання трудової діяльності персоналу та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації.

Методи дослідження – системний, історико-логічний, діалектичний та структурно-функціональний підходи, а також методи абстрагування, аналізу й узагальнення, індуктивні та дедуктивні прийоми, метод аналогій і порівняльного аналізу, а також статистичні методи опрацювання та інтерпретації даних.

Ключовим критерієм результативності системи мотивації персоналу на підприємстві є формування такої трудової поведінки працівників, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей організації, тобто забезпечення узгодженості інтересів і потреб персоналу з довгостроковими пріоритетами розвитку компанії.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні засади проектування мотиваційного механізму персоналу підприємства;
- б) діагностика мотиваційного середовища та стимулювання праці в ТОВ «ЗТМК»;
- в) удосконалення механізмів мотивації праці в управлінській системі ТОВ «ЗТМК».

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЙНА СИСТЕМА, СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, КАР'ЄРА, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ПРЕМІЮВАННЯ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методологічні засади проектування мотиваційного механізму персоналу підприємства	10
1.1 Фундаментальні засади стимулювання трудової активності в контексті організаційного управління	10
1.2 Теоретико-методологічний базис формування мотиваційних систем	21
1.3 Вдосконалення функціональних складників мотиваційного механізму	40
Висновки до 1 розділу	51
2 Діагностика мотиваційного середовища та стимулювання праці в ТОВ «ЗТМК»	54
2.1 Аналіз потенціалу та динаміки ключових техніко-економічних індикаторів функціонування ТОВ «ЗТМК»	54
2.2 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «ЗТМК»	66
2.3 Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «ЗТМК»	75
Висновки до 2 розділу	93
3 Удосконалення механізмів мотивації праці в управлінській системі ТОВ «ЗТМК»	95
3.1 Розроблення інтегрованої системи мотивації праці персоналу підприємства ТОВ «ЗТМК»	95
3.2 Програма вдосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «ЗТМК»	103
3.3 Аналіз результативності запропонованих рекомендацій	113
Висновки до 3 розділу	117
Висновки	119
Перелік посилань	121

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку світової економіки загалом та національної економічної системи зокрема однією з визначальних умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є наявність висококваліфікованого персоналу. Саме людські ресурси виступають стратегічним активом підприємства, що зумовлює рівень його прибутковості, конкурентних переваг і сталого розвитку. Важливим елементом системи управління персоналом є реалізація дієвих мотиваційних інструментів.

Головним призначенням системи мотивації підприємства є формування трудової поведінки працівників, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації, тобто забезпечення узгодженості інтересів і потреб персоналу з довгостроковими завданнями розвитку підприємства.

Формування результативних мотиваційних інструментів у системі управління є одним із найбільш актуальних завдань сучасного менеджменту. Така система, з одного боку, повинна стимулювати працівників до підвищення ефективності праці, а з іншого — забезпечувати економічну доцільність і раціональність витрат.

Система мотивації функціонує на кожному підприємстві, однак значній частині організацій не вдається досягти запланованих результатів, зокрема зростання продуктивності праці або активної участі персоналу в реалізації спільних цілей. Найчастіше це зумовлено тим, що мотиваційний механізм не враховує індивідуальні особливості конкретного підприємства. У багатьох випадках така система формується за уніфікованими підходами, є спадщиною адміністративно-командної моделі або запозичується з практики конкурентів, які продемонстрували позитивні результати. Водночас механічне перенесення елементів чужих систем стимулювання без адаптації до умов діяльності підприємства та характеристик персоналу, як правило, не забезпечує очікуваного ефекту.

Дієва система мотивації повинна відповідати специфіці діяльності підприємства та індивідуальним особливостям його персоналу. Це зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу, проєктування й поетапного впровадження, що є складним і тривалим процесом. Особливо на великих підприємствах формування такої системи може тривати кілька місяців, проте результатом стає мотиваційний механізм, орієнтований на досягнення стратегічних цілей організації та підвищення ефективності її діяльності.

Насамперед доцільно чітко відокремлювати мотивацію, спрямовану на утримання персоналу (зниження плинності кадрів і збереження ключових працівників), від мотивації, орієнтованої на підвищення продуктивності праці. Досить часто керівництво підприємства спрямовує значні фінансові ресурси на реалізацію соціальних програм (медичне страхування, кредитування працівників тощо), після чого постає питання, чому за таких умов рівень ефективності діяльності персоналу не зростає.

Управлінські рішення керівників, як правило, базуються на основоположних принципах мотивації. Кожен менеджер зацікавлений у формуванні команди цілеспрямованих, ініціативних і результативних працівників, однак ключовим залишається питання, чи створено для цього належні умови. Саме робоче середовище, стиль управління та психологічна атмосфера значною мірою визначають готовність персоналу демонструвати бажану трудову поведінку.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Різноманітні мотиви, стимули та потреби людини відомі ще з давніх часів. Проблематика мотивації трудової діяльності перебувала й продовжує перебувати в центрі уваги багатьох науковців. Значного поширення набули наукові напрацювання зарубіжних дослідників, зокрема Ф. Тейлор, Д. Мак-

Грегор, В. Оучі, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг та інших.

Питання трансформації систем стимулювання праці також активно досліджуються вітчизняними науковцями, серед яких О. Богуцький, Т. Завгородня, А. Колот, Л. Виготський, С. Сурков та інші. Кожен із зазначених авторів пропонує власні підходи, дефініції та моделі, спрямовані на вдосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є вивчення теоретико-методологічних засад стимулювання трудової діяльності персоналу та обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

дослідження понятійного апарату, сутності та класифікації мотивації персоналу;

аналіз функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ЗТМК»;

обґрунтування основних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗТМК»;

розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ЗТМК».

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм управління персоналом ТОВ «ЗТМК».

Предметом дослідження є інструменти й системи стимулювання трудової діяльності персоналу ТОВ «ЗТМК».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний, історико-логічний, діалектичний та структурно-функціональний підходи, а також методи абстрагування, аналізу й узагальнення, індуктивні та дедуктивні прийоми, метод аналогій і порівняльного аналізу, а також статистичні методи опрацювання та інтерпретації даних.

Використання зазначених підходів і методів забезпечило можливість комплексного аналізу процесів руху кадрів та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дослідженні методичні рекомендації сприятимуть удосконаленню системи мотивації персоналу, що надасть керівництву підприємства можливість підвищити ефективність трудової діяльності працівників. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані як у практичній діяльності підприємств, так і в освітньому процесі закладів освіти.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні результативного мотиваційного механізму, що знаходить відображення в таких положеннях:

ідентифіковано ключові чинники ефективності мотивації персоналу, які визначають логіку формування системи мотивації на підприємстві;

на основі результатів емпіричного дослідження, проведеного на підприємстві, встановлено основні фактори, що здійснюють найбільш вагомий вплив на мотиваційну поведінку персоналу;

сформульовано практичні рекомендації щодо створення комплексної системи мотивації підприємства, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 125 сторінок, 20 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел нараховує 63 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Фундаментальні засади стимулювання трудової активності в контексті організаційного управління

Забезпечення стабільності трудового колективу виступає ключовою детермінантою кадрової політики. Орієнтація на збереження преданих і компетентних співробітників обумовлена високою вартістю залучення та інтеграції нового персоналу, що робить стратегію довгострокового співробітництва пріоритетною для організації. Нинішня управлінська парадигма відкидає репродуктивні підходи, вимагаючи від менеджменту високого рівня креативності та здатності до інновацій. Постійна трансформація зовнішніх і внутрішніх факторів спонукає до вдосконалення методів управління людськими ресурсами. Відсутність гнучкості в мотиваційній політиці неминуче призводить до регресу компанії. Ефективний керівник нового типу має не лише володіти професійною майстерністю, а й демонструвати високу здатність до стимулювання інтелектуальної та трудової активності персоналу [1, с. 45].

У сучасній парадигмі управління людина позиціонується як стратегічний ресурс, що визначає життєздатність бізнесу. Ефективне адміністрування базується на комплексному поєднанні функцій планування, організації, контролю та, першочергово, мотивації. Складність цього ресурсу вимагає особливих підходів, оскільки саме вмотивований персонал, що спрямовує зусилля на реалізацію корпоративних завдань, є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Це обумовлює важливість вивчення мотиваційного механізму: визначення ключових стимулів та створення організаційних умов, за яких співробітники зможуть максимально реалізувати свої здібності на користь підприємства [2, с. 76].

Процес самомотивації характеризується значною складністю, проте управління мотивацією інших суб'єктів вимагає ще більш ґрунтовного

наукового підходу. У зв'язку з цим актуалізується питання щодо детермінант, які визначають рівень залученості персоналу, та способів максимізації використання їхнього мотиваційного потенціалу задля стратегічного розвитку організації. У науковій літературі мотивація часто трактується як іманентно притаманний працівникові ентузіазм та інтенція до результативної праці, тобто внутрішня рушійна сила, що спонукає індивіда до реалізації особистих прагнень та корпоративних цілей. За своєю сутністю вона є сукупністю внутрішніх імпульсів та енергетичного ресурсу, які обумовлюють готовність особи до здійснення цілеспрямованих дій, орієнтованих на прогрес, розвиток та системне вдосконалення результатів діяльності [3, с. 145].

У широкому розумінні мотивація співробітників характеризується рівнем їхньої трудової енергії, ступенем корпоративної лояльності та обсягом креативного потенціалу, що залучається до виробничих і управлінських процесів суб'єкта господарювання на постійній основі.

Мотивація персоналу виступає однією з фундаментальних детермінант у системі управління людськими ресурсами організації. Вищий менеджмент (топменеджмент) визнає, що стратегічний успіх суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від наукового обґрунтування, імплементації та практичної реалізації ефективної мотиваційної моделі. Пріоритетним завданням менеджменту персоналу є забезпечення конвергенції індивідуальних прагнень працівників із вектором стратегічного розвитку організації, що передбачає гармонізацію особистих інтересів кожного співробітника та цілей підприємства в цілому [4, с. 105].

Етимологічно термін «мотивація» походить від латинського «*movere*», що в перекладі означає «рух». У науковому дискурсі мотив розглядається як усвідомлений привід до дії, що слугує її внутрішнім обґрунтуванням. Відтак, мотивація виступає як детермінована сукупність чинників, що визначають вектор і динаміку людської поведінки [5, с. 109]. Процес мотивування стає дієвим лише тоді, коли індивід має стійке очікування, що обрана стратегія дій

забезпечить досягнення цілей та отримання релевантної винагороди, здатної задовольнити його вітальні потреби та соціальні прагнення.

Мотивація за своєю сутністю є глибоко психологічним феноменом, що має іманентну природу, а тому вона не може бути штучно насаджена персоналу зовні. Процес формування мотиваційних установок відбувається на рівні індивідуальної свідомості та підсвідомості працівника, трансформуючись у внутрішню готовність до виконання професійних обов'язків.

Мотивація являє собою динамічний процес цілеспрямованого спонукання персоналу до активної діяльності, що забезпечує реалізацію стратегічних завдань організації. Вона виступає фундаментальною внутрішньою силою, яка акумулює енергетичний потенціал працівника, визначає вектор його професійної поведінки та забезпечує сталість зусиль у часі [6, с. 187].

Однією з ключових детермінант виступає мотивація, що визначають результативність професійної діяльності. У науковій літературі під мотивацією розуміють процес свідомого спонукання індивіда та колективу до активних дій, спрямованих на реалізацію персональних прагнень та стратегічних цілей організації. У психолого-управлінському дискурсі прийнято диференціювати два вектори цього процесу: внутрішню та зовнішню мотивацію [7, с. 130].

Внутрішня (ендогенна) мотивація зумовлена особистою зацікавленістю у змісті праці, суб'єктивною значущістю завдань, автономією у прийнятті рішень, а також прагненням до самоактуалізації та вдосконалення професійних компетенцій.

Зовнішня (екзогенна) мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів, зокрема: умов оплати праці, системи соціальних гарантій, перспектив кар'єрного зростання та адміністративних методів заохочення чи стягнення. Попри високу інтенсивність впливу зовнішніх чинників, вони часто характеризуються короткостроковим ефектом. Найвищий рівень результативності забезпечує інтегрована система мотивації, що гармонізує вплив на обидва компоненти мотиваційного профілю працівника.

Потреби працівників як об'єкт управлінського впливу мають складну внутрішню архітектуру, зумовлену специфікою особистісних характеристик. Хоча базис потреб є доволі стабільним, він володіє властивістю динамічної гнучкості, що дозволяє системі мотивації еволюціонувати в межах соціального оточення. У контексті менеджменту персоналу ключового значення набувають такі категорії потреб, як фізіологічне виживання, економічна та емоційна захищеність, соціальна інтеграція, прагнення до професійної незалежності, лідерства та творчої самореалізації в межах організації. [8, с. 185].

Потреба як така не виступає прямим детермінантом активності, а лише визначає загальний вектор спрямованості індивіда на отримання певного блага. Трансформація потреби у безпосередню рушійну силу відбувається за участю специфічного когнітивного механізму — мотиву. Якщо потреби становлять фундаментальний базис будь-якої активності, то мотиви є їхньою конкретизованою формою прояву. Таким чином, об'єктивація потреб у реальній поведінці та професійних діях здійснюється виключно через систему мотивів.

Генезис мотивів та їх подальша еволюція детерміновані системою потреб, які виступають першоджерелом спонукальної енергії індивіда. Відтак, мотив постає не лише як ідеалізований когнітивний образ у свідомості суб'єкта, а й як безпосередня інтенція, що відображає вольову готовність до реалізації конкретної дії. Мотиваційна установка не тільки ініціює активність, а й виконує регулятивну функцію, визначаючи змістовну спрямованість діяльності та методологію її втілення. [9, с. 130]. Згідно з дефініцією А.П. Єгоршина, мотиви розглядаються як детермінанти людської поведінки та професійної активності, що формуються внаслідок актуалізації індивідуальних потреб та інтересів. Автор інтерпретує мотив як ментальну модель бажаного блага, здатного нівелювати стан дефіциту (задовольнити потребу) за умови реалізації суб'єктом визначеного алгоритму дій. [10, с. 239.]. Мотив доцільно інтерпретувати як внутрішню рефлексивну детермінанту, що відображає психологічну готовність суб'єкта до реалізації цілеспрямованої професійної поведінки. Він виступає результатом інтерналізації зовнішніх стимулів, за якої досягнення встановленої мети

трансформується у свідомості індивіда у вектор особистої необхідності та суб'єктивної значущості. [11, с. 32].

Варто зауважити, що наявність мотиву не завжди є детермінантою безпосередньої активності чи відповідної поведінки. По-перше, цей феномен може бути зумовлений інтраперсональним конфліктом мотивів, за якого актуалізується та домінує лише найбільш інтенсивний імпульс, що нівелює дію інших. По-друге, індивід може прийняти раціональне рішення щодо свідомої відмови від реалізації певної діяльності; у такому разі, попри сформований мотиваційний вектор, поведінковий акт не реалізується. У науковій літературі такі спонукання, що призводять до стримування активності або уникнення дій, класифікують як негативну мотивацію. Формування внутрішнього спонукання до дії постає як комплексний інтелектуально-вольовий процес. Його архітектура охоплює динамічну боротьбу альтернативних мотивів, критичний аналіз пріоритетності потреб та прогностичну оцінку результативності майбутніх вчинків. Такий механізм вибору визначає вектор професійної активності працівника в умовах конкретного організаційного середовища.

Фундаментальну основу мотиваційного процесу становлять потреби та мотиви, природа яких характеризується плюралізмом наукових трактувань та різноманітням термінологічного апарату. Сучасна наукова думка пропонує варіативні моделі мотивації, що акцентують увагу на специфічних аспектах та детермінантах її прояву. Зокрема, О. С. Віханський інтерпретує мотивацію як інтегральну сукупність ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) рушійних сил, що ініціюють людську активність, детермінують її межі та форми, а також виконують векторну функцію, спрямовуючи зусилля особистості на реалізацію встановлених цілей. [12, с. 17]. Згідно з концепцією А. П. Єгоршина, мотивація розглядається як динамічний процес цілеспрямованого стимулювання індивіда, спрямований на ініціювання його трудової активності задля реалізації конкретно встановлених організаційних цілей. У такому контексті мотивація виступає як інструмент трансформації потенційної енергії персоналу в реальні результати діяльності. [13, с. 231]. У науковій праці М. Х. Мескона мотивація

розглядається як інструментальний процес ініціювання трудових зусиль, що базується на усвідомленому прагненні до задоволення власних потреб паралельно із виконанням організаційних завдань. Такий підхід підкреслює двосторонній характер мотивації, де ключовим механізмом виступає інтеграція персональних інтересів кожного співробітника та колективних орієнтирів суб'єкта господарювання. [14, с. 124]. Таким чином, домінуючий науковий підхід до трактування сутності мотивації базується на визнанні її дуалістичної природи, що охоплює не лише внутрішню (ендогенну) детермінацію особистості, а й систему зовнішнього (екзогенного) стимулювання через механізми заохочення та управлінського впливу.

Однією з ключових детермінант виступає мотивація, що визначають результативність професійної діяльності. У науковій літературі під мотивацією розуміють процес свідомого спонукання індивіда та колективу до активних дій, спрямованих на реалізацію персональних прагнень та стратегічних цілей організації. У психолого-управлінському дискурсі прийнято диференціювати два вектори цього процесу: внутрішню та зовнішню мотивацію. [15, с. 120].

Внутрішня (ендогенна) мотивація зумовлена особистою зацікавленістю у змісті праці, суб'єктивною значущістю завдань, автономією у прийнятті рішень, а також прагненням до самоактуалізації та вдосконалення професійних компетенцій.

Зовнішня (екзогенна) мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів, зокрема: умов оплати праці, системи соціальних гарантій, перспектив кар'єрного зростання та адміністративних методів заохочення чи стягнення. Попри високу інтенсивність впливу зовнішніх чинників, вони часто характеризуються короткостроковим ефектом. Найвищий рівень результативності забезпечує інтегрована система мотивації, що гармонізує вплив на обидва компоненти мотиваційного профілю працівника.

Концептуальний підхід до вивчення мотиваційного процесу передбачає його поділ на зовнішній та внутрішній типи. Зовнішня мотивація виступає результатом реакції суб'єкта на систему екзогенних стимулів, тоді як внутрішня

мотивація є продуктом самодетермінації, що формується під впливом суб'єктивної значущості діяльності та внутрішніх прагнень індивіда. [49, с. 29-33]. Інтринсивна (внутрішня) мотивація корелює з когнітивним інтересом до змісту трудового процесу, суб'єктивною значущістю завдань, рівнем автономії та можливостями для професійної самоактуалізації і вдосконалення індивідуальних компетенцій. Натомість екстринсивна (зовнішня) мотивація детермінована сукупністю екзогенних стимулів, зокрема системою матеріальної винагороди, соціальним пакетом, векторами вертикальної мобільності, а також адміністративними інструментами заохочення та санкціонування. Попри високу інтенсивність впливу зовнішніх регуляторів, вони часто демонструють короткострокову результативність. Відтак, найбільш продуктивною є інтегративна мотиваційна стратегія, спрямована на гармонізацію внутрішніх інтенцій особистості та зовнішніх стимулюючих впливів [16, с. 78].

З метою регулювання та корекції трудової поведінки персоналу менеджмент застосовує систему стимулів, а відповідна управлінська діяльність визначається як стимулювання. Етимологічно термін «стимул» (від лат. *stimulus* — гострий предмет для спонукання тварин до руху) трансформувався у сучасній науці в категорію, що позначає сукупність екзогенних благ, об'єктів та ціннісних орієнтирів. Ці детермінанти зовнішнього середовища мають здатність релевантно задовольняти актуальні потреби індивіда, виступаючи інструментом активізації його людського капіталу. [17, с. 38]. Отже, стимул виступає зовнішнім детермінантом, що зумовлює об'єктивну необхідність певної трудової активності. У ролі стимулюючих чинників можуть виступати варіативні форми матеріальної винагороди, вектори вертикальної мобільності (кар'єрне просування) або залучення персоналу до реалізації стратегічно значущих проєктів організації. Стимулювання, своєю чергу, постає як метод цілеспрямованої корекції поведінки працівника шляхом формування релевантного середовища та умов, що ініціюють очікувані поведінкові акти. Таким чином, стимулювання є процесом імплементації конкретних стимулів, що актуалізують трудові зусилля індивіда задля досягнення синергетичного ефекту

— одночасного задоволення персональних потреб та реалізації стратегічних завдань підприємства.

У практиці менеджменту межа між внутрішніми та зовнішніми мотиваційними векторами є умовною, оскільки вони перебувають у стані постійної взаємодії та взаємопроникнення. Один і той самий поведінковий акт може бути продуктом як внутрішніх прагнень особистості, так і зовнішнього стимулювання. Разом із тим, у структурі управління персоналом слід враховувати нелінійний характер зв'язку між мотиваційними установками та показниками ефективності праці. Невідповідність між зусиллями мотивованого працівника та отриманим результатом часто зумовлена впливом проміжних перемінних, таких як кваліфікаційний рівень, складність завдань та організаційні умови, що може нівелювати перевагу високої мотивації у короткостроковій перспективі. Нелінійність зв'язку між мотиваційними інтенціями та фактичними показниками продуктивності зумовлена впливом релевантних перемінних. Кінцевий результат є продуктом не лише вольових зусиль особистості, а й інтеграції її кваліфікаційного потенціалу, когнітивного розуміння функціональних обов'язків та специфічних організаційних обставин, що можуть виступати як каталізаторами, так і інгібіторами успішної діяльності. [11, с. 244-249].

Концептуальна структура ключових цілей мотивації суб'єктів праці наочно продемонстрована у графічній формі на рисунку 1.1

Доцільно більш детально розкрити сутнісну характеристику та цільову спрямованість кожного з вищезгаданих завдань:

- формування кадрового потенціалу підприємства. Процес суперництва організацій на ринку праці спрямований на акумуляцію трудових ресурсів, здатних трансформувати стратегічні цілі у конкретні результати. Відтак, архітектура системи мотивації повинна виступати інструментом підвищення привабливості підприємства як роботодавця. Вона має бути адаптована до запитів пріоритетних груп персоналу, забезпечуючи організації переваги у залученні дефіцитних та висококваліфікованих кадрів [7, с. 141];



Рисунок 1.1 - Концептуальна структура ключових цілей мотивації

- забезпечення ретенції персоналу та формування організаційної лояльності. Виникнення диспропорції між рівнем компенсаційного пакета на підприємстві та актуальною ринковою кон'юнктурою детермінує ризики відтоку кваліфікованих кадрів. З метою превенції втрат людського капіталу, особливо стосовно фахівців, у чий професійний розвиток та навчання організація інвестувала значні фінансові та часові ресурси, менеджмент має забезпечувати перманентну конкурентоспроможність мотиваційної системи як ключового чинника збереження кадрового ядра. У стратегії збереження кадрового потенціалу чільне місце посідає управління рівнем задоволеності персоналу, яка постає як інтегральний показник відповідності робочого місця очікуванням індивіда. Структура цього показника охоплює такі змістовні блоки: складність та інноваційність завдань; рівень оплати праці та соціальних гарантій; вектори вертикальної мобільності; ефективність міжособистісної комунікації з керівництвом; соціально-професійний статус колег та якість організаційних умов. Характерною рисою мотиваційного профілю є взаємозамінність окремих компонентів: лояльність працівника може підтримуватися за рахунок

сприятливого морально-психологічного клімату навіть за умови обмеженості фінансових стимулів [7, с. 119];

- стимулювання професійної результативності. Логічним продовженням стратегії формування кадрового ядра є перехід до активного стимулювання продуктивності праці залучених фахівців. Керівництво підприємства повинно сфокусуватися на створенні механізмів, що забезпечують трансформацію внутрішнього потенціалу співробітників у конкретні економічні результати, сприяючи при цьому перманентному зростанню загальної ефективності функціонування організації [2, 7].

Аналізуючи результативність персоналу, поряд із моніторингом поточної функціональної діяльності, критично важливо оцінювати індивідуальний внесок кожного суб'єкта праці у реалізацію стратегічних імперативів організації. Синхронізація корпоративних завдань із персональними орієнтирами працівників стає можливою завдяки імплементації систем менеджменту, орієнтованих на кінцевий результат (зокрема, концепції управління за цілями). Такий підхід дозволяє трансформувати стратегію підприємства у конкретні мотиваційні установки для кожного співробітника.

З позицій прагматичного підходу до результативності, система заохочення повинна орієнтуватися на детермінацію коректних дій працівника, спрямованих на реалізацію загальнокорпоративних завдань із дотриманням встановлених якісних показників. Алгоритм очікуваних дій персоналу потребує чіткої верифікації та офіційної фіксації у формі затвердженого функціонального обов'язку, що забезпечує прозорість вимог та підвищує рівень відповідальності суб'єкта праці:

- контроль економічної ефективності використання людських ресурсів. Комплексна мотиваційна модель сприяє впровадженню механізмів бюджетування та моніторингу видатків на персонал, що дозволяє уникнути необґрунтованих витрат. При цьому система забезпечує формування та збереження цільового штатного розпису, гарантуючи відповідність кількісних та якісних параметрів персоналу поточним потребам суб'єкта господарювання;

- транспарентність та операційна лаконічність. Архітектура мотиваційної системи має базуватися на принципах когнітивної доступності для кожного суб'єкта праці та простоти адміністрування. Ефективне функціонування механізму стимулювання не повинно детермінувати надмірних фінансових чи інтелектуальних витрат, забезпечуючи стабільну та безперебійну роботу системи без перевантаження управлінського апарату [4, с.87].

Система стимулювання є одним із центральних векторів кадрової політики, що безпосередньо корелює з векторами поведінкової активності співробітників. Фундаментальна мета управління персоналом полягає у забезпеченні конвергенції особистісних цілей працівників та стратегічних настанов організації. Сучасна парадигма розвитку трудових відносин, що характеризується ускладненням професійних компетенцій та еволюцією ціннісних орієнтирів персоналу, актуалізує роль стимулювання у структурі менеджменту, вимагаючи розробки більш гнучких та комплексних механізмів його реалізації в умовах динамічного середовища.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства сьогодні неможливе без ініціативних та самовмотивованих співробітників, орієнтованих на самореалізацію у трудовому процесі. Практика доводить обмеженість екстенсивних методів управління, зокрема фінансового стимулювання та адміністративного нагляду, у формуванні високої лояльності та залученості персоналу. Найбільш продуктивними постають фахівці, що володіють внутрішньою мотивацією до досягнення стратегічних показників організації через призму особистісного зростання. У зв'язку з цим, ключовим завданням системи мотиваційного менеджменту є створення середовища, яке сприяє трансформації зовнішніх вимог організації у внутрішні мотиви діяльності працівника. [17, с. 39].

Підвищення продуктивності колективної праці потребує від керівництва регулярного аудиту та аналітичного оцінювання ефективності діючих мотиваційних механізмів. Результати проведеного аналізу мають трансформуватися у доказову базу для розробки стратегії стимулювання, яка б

базувалася на принципі релевантності: відповідності пропонуванних благ суб'єктивним очікуванням та запитам персоналу. Таке узгодження є необхідною умовою для перетворення зовнішніх стимулів на внутрішні мотиви професійної активності.

1.2 Теоретико-методологічний базис формування мотиваційних систем

Сучасний стан розвитку управлінської думки характеризується інтенсифікацією досліджень у сфері мотиваційного менеджменту, що зумовлено критичною значущістю людського капіталу. Репрезентативність даної теми підтверджується численними публікаціями у фахових економічних виданнях, де наукова дискусія ведеться у двох площинах: поглиблення теоретичних знань про природу трудового стимулювання та розробка валідної методичного інструментарію для практичного вдосконалення мотиваційних систем. [3, с.42].

Еволюція поглядів на мотивацію праці в Україні тривалий час стримувалася традиційним підходом, де мотивація розглядалася крізь призму соціогуманітарних дисциплін без належної економічної експлікації. Гіпертрофоване використання поняття «стимулювання» замість «мотивації» сформувало прагматичну модель управління, націлену на миттєву максимізацію прибутку. Дана парадигма призвела до ерозії внутрішніх спонукальних мотивів працівників, перешкоджаючи їхній професійній самоактуалізації та інтеграції в цілі організації. Проте сучасні умови господарювання доводять, що ігнорування складного механізму мотивації блокує використання головного внутрішнього ресурсу підприємства — інтелектуального та творчого потенціалу персоналу. [3, с. 146].

Зарубіжна наукова думка у сфері кадрового менеджменту акцентує увагу на стратегічній значущості мотиваційних процесів. Доведено, що формування у персоналу почуття власної цінності для організації та врахування їхніх індивідуальних потреб сприяє не лише максимізації трудової віддачі, а й стимулює розвиток екстрарольової поведінки — готовності виконувати

завдання, що виходять за межі офіційних посадових інструкцій, задля досягнення корпоративних цілей. Оскільки емпіричні дослідження підтверджують валідність цих концепцій, більшість провідних іноземних компаній імплементували комплексні системи винагород, що базуються на диференційованих бонусних програмах та схемах участі у прибутку.

Водночас кризові явища зумовили радикальну трансформацію ієрархії ціннісних орієнтацій у структурі мотивації персоналу. Якщо в період економічної стабільності домінуючу роль відігравали нематеріальні детермінанти, то в сучасних умовах спостерігається чіткий вектор актуалізації матеріально-фінансових чинників, які стають пріоритетними для забезпечення базової життєдіяльності та соціальної безпеки працівників. [6, с. 143]. Трансформаційні процеси в економіці України безпосередньо корелюють із параметрами мотиваційного профілю працівників. За умов високого рівня невизначеності ключовими спонукальними факторами виступають стабільність працевлаштування та впевненість у збереженні робочого місця. Питання взаємозалежності мотиваційного інструментарію та зростання результативності виробництва було предметом наукового пошуку А.А. Бугуцького. Зокрема, автором обґрунтовано концепцію співвідношення чинників мотивації та приросту продуктивності праці, що дозволяє виокремити домінуючі стимули, впровадження яких є критично необхідним для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у нинішніх реаліях. [7, с. 169].

Графічна інтерпретація підходів Бугуцького О.О. дозволяє наочно продемонструвати ієрархію мотиваційних чинників.

У контексті релевантності даної теорії кризовим реаліям сьогодення, виникає необхідність інтеграції в її структуру нового детермінанта — «Впевненості у збереженні зайнятості та стабільності трудових позицій», що наразі трансформується у базову потребу та ключовий стимул для працівників вітчизняних підприємств.

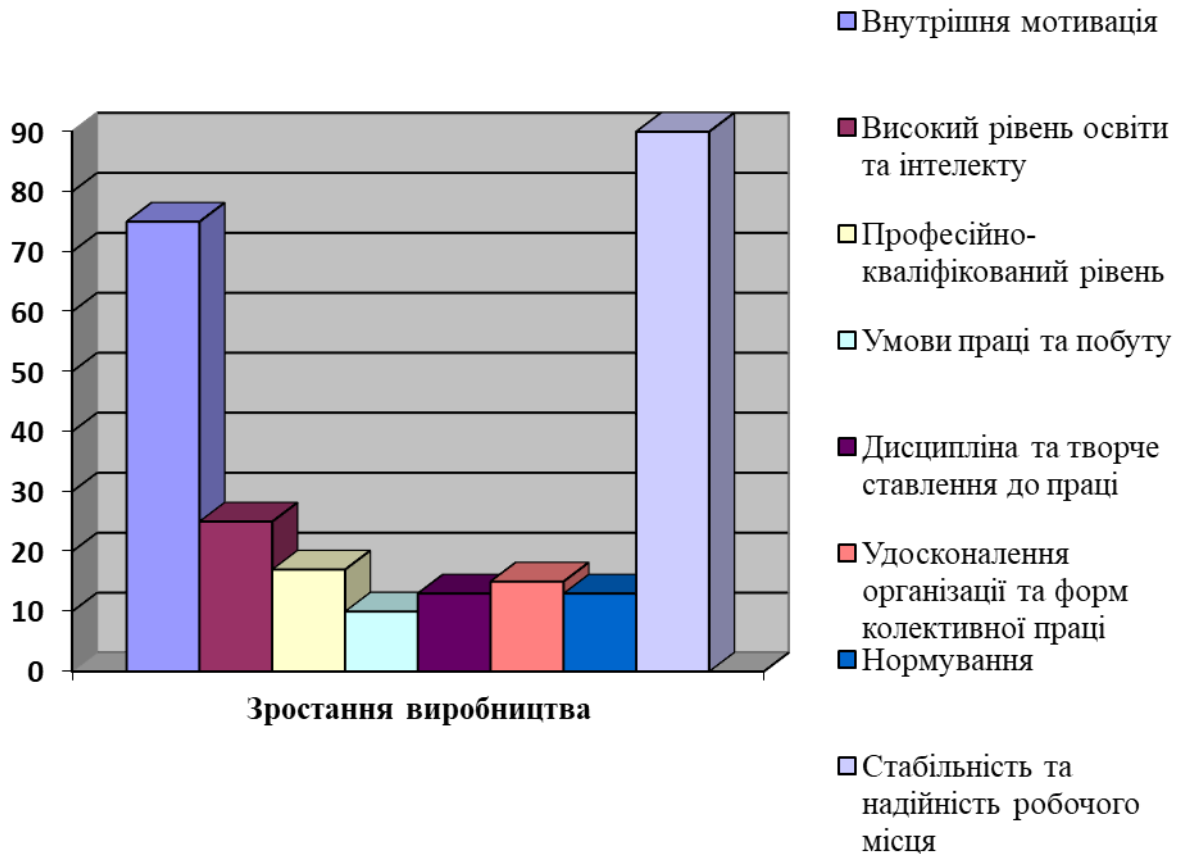


Рисунок 1.2 - Функціональний взаємозв'язок між показниками продуктивності праці та структурою мотиваційного впливу

Графічна інтерпретація, представлена на рисунку 1.2, експлікує сукупність чинників, що детермінують інтенсифікацію продуктивності праці. Визначальний вплив на динаміку цього показника справляє параметр організаційної надійності та стабільності зайнятості. Попри поширену гіпотезу про те, що в умовах макроекономічної дестабілізації питання мотивації персоналу нівелюються пріоритетністю антикризового фінансового менеджменту, такий підхід є методологічно помилковим. Доки виробничий процес базується на використанні людського капіталу, а не на повній автоматизації, функція стимулювання залишається фундаментальною передумовою забезпечення результативності діяльності.

Генезис дослідження природи людських потреб перебуває у центрі наукової дискусії як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Особливе місце

у розвитку мотиваційного інструментарію посідають представники змістовної парадигми, чії концептуальні розробки спрямовані на детермінацію внутрішніх спонукальних чинників діяльності. До найбільш вагомих фундаторів цього напрямку належать Е. Мейо, А. Маслоу, К. Альдерфер та Д. Макклелланд, чії праці заклали основу для розуміння ієрархічної структури та вектору спрямованості людських потреб. [2, с. 141]. У межах процесуального підходу до мотивації науковий пошук зосереджено на детермінації факторів, що зумовлюють вибір певної стратегії трудової поведінки. Фундаментальний внесок у розробку цієї доктрини зробили такі науковці, як Дж. Аткинсон (теорія ризику), В. Врум (теорія очікувань), С. Адамс (теорія справедливості), Е. Локк (теорія постановки цілей) та Б. Скіннер (концепція підкріплення). Завершальною ланкою в еволюції цих поглядів стала інтегративна модель Л. Портера та Е. Лоулера, яка обґрунтовує взаємозалежність між зусиллями, результатами та рівнем задоволеності персоналу.



Рисунок 1.3 - Новітні парадигми та концептуальні вектори розвитку теорії мотивації

У межах змістовного підходу до стимулювання персоналу пріоритетним об'єктом наукового пошуку є змістовна сутність внутрішніх спонукальних чинників. Концептуальну основу цих теорій становить експлікація потреб особистості як первинних регуляторів соціально-економічної поведінки. Саме через призму задоволення цих потреб розглядається механізм активізації трудового потенціалу та формування цільової спрямованості зусиль працівника в межах організації. [14, с. 97].

Адепти процесуальної парадигми мотивації фокусують науковий пошук на дослідженні когнітивних механізмів, що детермінують спрямованість та інтенсивність мотиваційного процесу в межах свідомості індивіда. Пріоритетним об'єктом управління у цій доктрині виступає процес розподілу та регулювання трудових зусиль персоналу, а також проектування релевантної поведінкової моделі, яка забезпечує конвергенцію індивідуальної активності із цільовими орієнтирами організації. [14, с. 61].

У генезисі мотиваційних теорій особливе місце посідає ієрархічна модель А. Маслоу, ключовим вектором якої є дослідження внутрішніх потреб особистості. Як одна з перших наукових спроб пояснення спонукальних сил праці, вона відображає тогочасну наукову парадигму, згідно з якою фокус дослідницької уваги зміщувався з аналізу абстрактної свідомості на емпіричне вивчення об'єктивної поведінки суб'єкта в організаційному середовищі. Згідно з цією концепцією, трудова поведінка індивіда детермінується сукупністю внутрішніх потреб, які підлягають класифікації за п'ятьма фундаментальними рівнями:

фізіологічна група потреб ідентифікується як сукупність первинних інстинктивних стимулів, спрямованих на підтримання гомеостазу та фізичного існування особистості (енергетичне відновлення, гідратація, регенерація сил);

запити на безпеку та стабільність професійного статусу відображають прагнення персоналу до захищеності від ризиків та соціальної невизначеності. Вони інтегрують у собі вимоги до фізичної безпеки виробничого середовища та параметри психологічного комфорту, зумовлені впевненістю у збереженні

зайнятості. Створення таких умов є фундаментальною передумовою формування лояльності працівника, оскільки гарантує стабільність доступу до ресурсів, необхідних для задоволення базових рівнів ієрархії потреб;

соціальна складова мотиваційного профілю базується на потребах індивіда в міжособистісній взаємодії та ідентифікації себе з соціальною спільнотою. Вона включає прагнення до афіліації, емпатії та солідарності всередині формальних і неформальних груп. Задоволення цих потреб стимулює суб'єкта до активного пошуку комунікаційних каналів, створення соціальних осередків та інтеграції в колективне середовище, що є фундаментальною передумовою для формування високого рівня групової згуртованості та лояльності до підприємства;

запити на повагу та самоствердження інтегрують у собі потребу в зовнішній верифікації особистісних успіхів та інтернальне прагнення до досконалості. У межах мотиваційної системи вони проявляються як мотивація досягнення, спрямована на подолання складних професійних викликів. Задоволення цих потреб через інструменти морального стимулювання та делегування повноважень сприяє зміцненню почуття власної гідності та впевненості працівника у власній професійній спроможності;

запити на самовираження ідентифікуються як вищий щабель ієрархії потреб, що трансформується у прагнення до професійної самореалізації та розкриття внутрішніх ресурсів особистості. У контексті менеджменту персоналу цей рівень мотивації проявляється через ініціативність працівника у розвитку власних здібностей, прагнення до інноваційної активності та виконання завдань, що потребують високого рівня креативності та автономності. Задоволення цих потреб є ключовим чинником формування інтелектуального капіталу підприємства. [2, с. 152].

Відповідно до концептуальних засад теорії А. Маслоу, сукупність людських потреб підлягає суворій ієрархічній структуризації, що традиційно експонується у формі пірамідальної моделі. Фундамент даної конструкції становлять детермінанти вітального характеру, тоді як її апекс (вершину) формують запити вищого порядку. Методологічна сутність зазначеної ієрархії

базується на принципі пріоритетності: мотиваційний вектор індивіда першочергово спрямований на нівелювання дефіциту потреб нижчих рівнів. Лише за умови досягнення прийняттого ступеня їх задоволення потреби вищого ступеня ієрархії набувають статусу активного спонукального чинника трудової активності. [8, с. 36].



Рисунок 1.4 - Структурно-рівнева модель мотивації особистості за ієрархічним принципом А. Маслоу

Трифакторна теорія мотивації Д. Макклелланда постає як концептуальна модифікація ієрархічної моделі А. Маслоу, що фокусується виключно на детермінантах вищого порядку. Наукова увага автора концентрується на аналізі вторинних (набутих) потреб, які в умовах розвинених організаційних систем стають ключовими регуляторами професійної активності. Відповідно до цієї парадигми, домінантними векторами мотиваційного впливу виступають три фундаментальні прагнення: до влади (впливу), успіху (досягнень) та афіліації (соціальної приналежності). [23, с.465].

Вектор владного впливу маніфестується через прагнення до модерації групових процесів та володіння інструментами безпосередньої детермінації дій персоналу.

Орієнтація на досягнення репрезентує прагнення індивіда до самоактуалізації через призму конкретних результатів, де успіх розглядається як наслідок власних зусиль та професійної компетентності.

Мотивація причетності актуалізує потребу в соціальній інтеграції та репрезентативній участі у життєдіяльності підприємства, що є передумовою трансформації особистих зусиль у загальноорганізаційний результат.

Ефективність мотиваційного механізму детермінується здатністю менеджменту ідентифікувати актуальний спектр потреб персоналу. Управлінська парадигма, заснована на верифікації індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників, дозволяє розробляти та впроваджувати найбільш адаптивні стратегії стимулювання. Зокрема, інтенсифікація діяльності персоналу з високою мотивацією досягнення потребує делегування завдань з помірним ступенем ризику, забезпечення функціональної автономії та валідації професійних результатів через систему своєчасного визнання.

Розробка Ф. Герцбергом двофакторної парадигми зумовлена об'єктивною необхідністю систематизації впливу гігієнічних та мотиваційних чинників на ефективність професійної діяльності. Дана теорія пропонує науково обґрунтований підхід до розмежування інструментів матеріального забезпечення та методів нематеріального заохочення, розглядаючи їх не як єдиний континуум, а як самостійні вектори впливу на психологічний контракт між працівником та підприємством. [24, с. 167].

Емпіричні дослідження Ф. Герцберга лягли в основу створення двофакторної структури мотиваційного процесу, спрямованої на верифікацію чинників, що модулюють рівень задоволеності співробітників організаційним середовищем. Модель пропонує диференційований підхід до оцінки внутрішніх та зовнішніх стимулів, що є фундаментальною передумовою для оптимізації системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

Таблиця 1.1 - Сукупність детермінант, що зумовлюють ступінь задоволеності професійною діяльністю суб'єкта праці

Гігієнічні фактори	Мотивуючі фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови роботи	Підвищення по службі
Заробіток	Визнання та схвалення результату
Міжособистісні стосунки	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого та ділового зростання

Відповідно до двофакторної доктрини, гігієнічний інструментарій мотивації (зовнішнє оточення, соціальні гарантії, рівень оплати) спрямований на забезпечення базового комфорту та нівелювання негативних реакцій персоналу, проте він позбавлений потенціалу до довгострокової активізації трудової енергії. Справжня інтенсифікація праці досягається через групу мотиваторів, що інтегрують у собі змістовні аспекти діяльності: складність завдань, визнання успіхів та рівень відповідальності. Саме ці чинники детермінують трансформацію пасивного виконання обов'язків у творчий пошук та прагнення до самоактуалізації в межах посади [25, с.116].

Відповідно до концептуальних положень теорії Ф. Герцберга, стан професійної задоволеності та стан детермінованої незадоволеністю деструкції мають гетерогенну природу та зумовлюються автономними групами чинників.

До групи ключових мотиваційних чинників, що детермінують високий ступінь професійної задоволеності та стимулюють проактивну поведінку персоналу, належать:

валідація професійної результативності — об'єктивна оцінка особистих досягнень та офіційне визнання високого рівня кваліфікації індивіда,

змістовна привабливість праці — інтелектуальна насиченість робочого процесу та наявність складних, нетривіальних професійних викликів,

делегування відповідальності — усвідомлення працівником значущості своїх зобов'язань та розширення меж автономії у прийнятті рішень,

вертикальна мобільність — наявність чітких перспектив кар'єрного просування в ієрархічній структурі організації,

вектор фахового вдосконалення — забезпечення можливостей для безперервного розвитку компетенцій та реалізації творчого потенціалу особистості.

Зазначена сукупність чинників була класифікована автором як мотиватори (або мотиваційні фактори), що безпосередньо зумовлюють внутрішню спонукальну спрямованість особистості до праці.

Рівень професійної незадоволеності персоналу та зниження лояльності до організації детермінуються сукупністю гігієнічних чинників, до яких належать:

деструктивний стиль менеджменту — невідповідність методів керівництва очікуванням підлеглих та принципам корпоративної етики,

непрозорість корпоративної стратегії — відсутність чітких орієнтирів розвитку підприємства та недосконалість адміністрування,

ергономічна та технічна незадовільність умов праці — невідповідність виробничого середовища стандартам безпеки та комфорту,

дисфункціональність міжособистісних комунікацій — наявність латентних конфліктів та низька ефективність горизонтальних зв'язків,

асиметрія системи оплати праці — суб'єктивне сприйняття винагороди як несправедливої або такої, що не відповідає ринковим показникам,

екзистенційна загроза втрати зайнятості — високий рівень тривожності через відсутність гарантій стабільності робочого місця,

порушення балансу між професійною та приватною сферами (work-life balance) — надмірна інтенсифікація праці, що нівелює можливості для відновлення ресурсів індивіда.

Зазначена сукупність екстернальних параметрів була ідентифікована автором як контекстуальні, або гігієнічні чинники (hygiene factors). У межах наукової

доктрини Ф. Герцберга вони розглядаються як елементи, що формують умови трудового процесу, проте не мають безпосереднього впливу на актуалізацію внутрішнього творчого потенціалу працівника [25, с. 176].

Згідно з концептуальними положеннями Ф. Герцберга, дефіцит гігієнічних чинників виступає прямою детермінантою професійної незадоволеності, тоді як актуалізація мотиваційних факторів є необхідною умовою зростання позитивної рефлексії працівника. У межах стандартного організаційного середовища гігієнічні параметри розглядаються персоналом як базисні експектації (нормативні умови), що не мають вираженого стимулюючого впливу. Досягнення високого рівня мотиваційної спрямованості можливе лише за умови синергії належного стану гігієнічного фону та інтенсивної дії внутрішніх мотиваторів, що інтегрують змістовні аспекти трудової діяльності [26, с. 153].

Відповідно до концептуальних засад експертаційної теорії В. Врума, мотивація індивіда розглядається не лише як похідна від його внутрішніх потреб, а як результат свідомого вибору стратегії поведінки, спрямованої на їхню реалізацію. Фундаментальний постулат даної теорії ґрунтується на припущенні, що професійна активність персоналу детермінується суб'єктивною оцінкою імовірного зв'язку між інтенсивністю зусиль, досягнутим результатом та наступною еквівалентною винагородою. Модель Врума базується на трикомпонентній структурі, що інтегрує такі змінні: валентність (суб'єктивна значущість та привабливість результату), інструментальність (сприйняття результату як засобу отримання винагороди) та очікування (когнітивна впевненість у тому, що витрачені ресурси забезпечать досягнення цілі).

Концептуальна модель С. Адамса ґрунтується на постулаті про суб'єктивне сприйняття працівником еквівалентності між трудовим внеском та отриманою преференцією. Згідно з цією теорією, індивід перманентно здійснює компаративний аналіз власного співвідношення "вхід–вихід" (зусилля–винагорода) із аналогічними показниками референтної групи (колеги). Детермінантою мотиваційної активності тут виступає прагнення до когнітивного балансу та соціальної справедливості. Виявлення диспропорцій у розподілі організаційних благ провокує стан

психологічного дискомфорту, що призводить до корекції поведінкових патернів: зниження інтенсивності праці або деформації очікування щодо винагороди [26, с. 102].

Модель Л. Портера — Е. Лоулера репрезентує інтегративну парадигму мотивації, що синтезує концептуальні положення змістовних (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд) та процесуальних (В. Врум) теорій. Відповідно до цієї моделі, інтенсивність мотиваційної спрямованості індивіда детермінується суб'єктивною цінністю очікуваної винагороди та імовірнісною оцінкою можливості досягнення цільових показників. Разом з тим, результативність праці розглядається як функція, що залежить не лише від витрачених зусиль, а й від медіаторних чинників: персональних здібностей, психологічних характеристик суб'єкта та його рольового сприйняття власних обов'язків у структурі організації [27, с. 67].

Процес реалізації цільових настанов завершується отриманням комплексної винагороди, де внутрішні чинники (почуття компетентності, успіху) інтегруються із зовнішніми формами заохочення (монетарні виплати, статус). Ключовим медіатором у цій системі виступає суб'єктивна оцінка справедливості, яка трансформує отриманий результат у стан задоволеності або незадоволеності працею. Ефективність мотиваційного механізму залежить від того, чи сприймає працівник рівень винагороди як релевантний докладеним зусиллям; саме позитивна кореляція між досягненням, винагородою та її внутрішнім сприйняттям забезпечує регенерацію високого трудового потенціалу.

Понад те, досягнуті результати детермінують трансформацію майбутніх експектацій (очікувань) індивіда стосовно потенційної системи стимулювання, формуючи стійкий рекурентний зв'язок у структурі мотиваційного циклу. Незважаючи на високий ступінь концептуальної складності моделі Л. Портера — Е. Лоулера, що ускладнює її пряму емпіричну верифікацію, вона базується на фундаментальних, науково верифікованих положеннях класичних та процесуальних теорій мотивації.

Попри значне розмаїття теоретичних підходів, у науковому дискурсі (зокрема у працях С. Адамса, Л. Портера, Е. Лоулера, В. Врума, Е. Лока, Р. Гріффіна, Дж.

Хакмена, Г. Олдхема та ін.) [28, с. 139] сформувався фундаментальний консенсус. Він полягає у визнанні того, що мотиваційні детермінанти, вітальні потреби та когнітивні експектації індивіда формують персоналізовану когнітивну конфігурацію, елементи якої не перебувають у стані антагонізму. Отже, різновекторні мотиваційні чинники характеризуються комплементарністю, що дозволяє їм співіснувати в межах єдиної організаційної системи, доповнюючи та посилюючи спільний стимулюючий ефект.

В умовах макроекономічної нестабільності особливої актуальності набуває ревізія концептуальних положень Л. С. Виготського, який одним із перших ініціював дискурс щодо існування незалежних векторів мотиваційного впливу. Його погляди на гетерогенну природу спонукальних чинників дозволяють глибше інтерпретувати механізми поведінки персоналу, що є критично важливим для розробки адаптивних систем мотивації в кризовий період.

Спільним знаменником для всієї ретроспективи, сучасного стану та перспективних векторів розвитку мотиваційних моделей є прагнення до верифікації каузальних зв'язків між різнорівневими детермінантами. В основі цих концепцій лежить встановлення кореляції між матеріально-економічними стимулами та нематеріальними (соціально-психологічними, морально-етичними) чинниками, що в сукупності формують цілісну систему спонукання персоналу до продуктивної діяльності.

Варто акцентувати увагу на тому, що концептуальна модель А. Маслоу виступає релевантним аналітичним інструментарієм для вирішення окресленої науково-практичної задачі. Її застосування дозволяє систематизувати вектори мотиваційного впливу відповідно до ієрархічної структури домінуючих потреб персоналу, що є критично важливим для розробки стратегії вдосконалення системи стимулювання.

Інтеграція поліваріантних теоретичних підходів у межах єдиного формалізованого конструкту досягається шляхом симуляції функціонування мотиваційних механізмів. Це дозволяє верифікувати базові закономірності та універсальні детермінанти, що лежать у підґрунті сучасних доктрин управління

персоналом, забезпечуючи системність у вдосконаленні інструментарію стимулювання.

З метою релевантної експозиції механізмів взаємодії матеріальних та моральних детермінант пропонується застосування модифікованої моделі А. Маслоу, трансформованої шляхом ротації на 90 градусів. Зазначена графічна інтерпретація сприяє чіткій ідентифікації та локалізації кожного стимулюючого чинника в межах загальної структури ієрархії потреб особистості, що дозволяє оптимізувати процес формування компенсаційного пакета [29, с. 174].

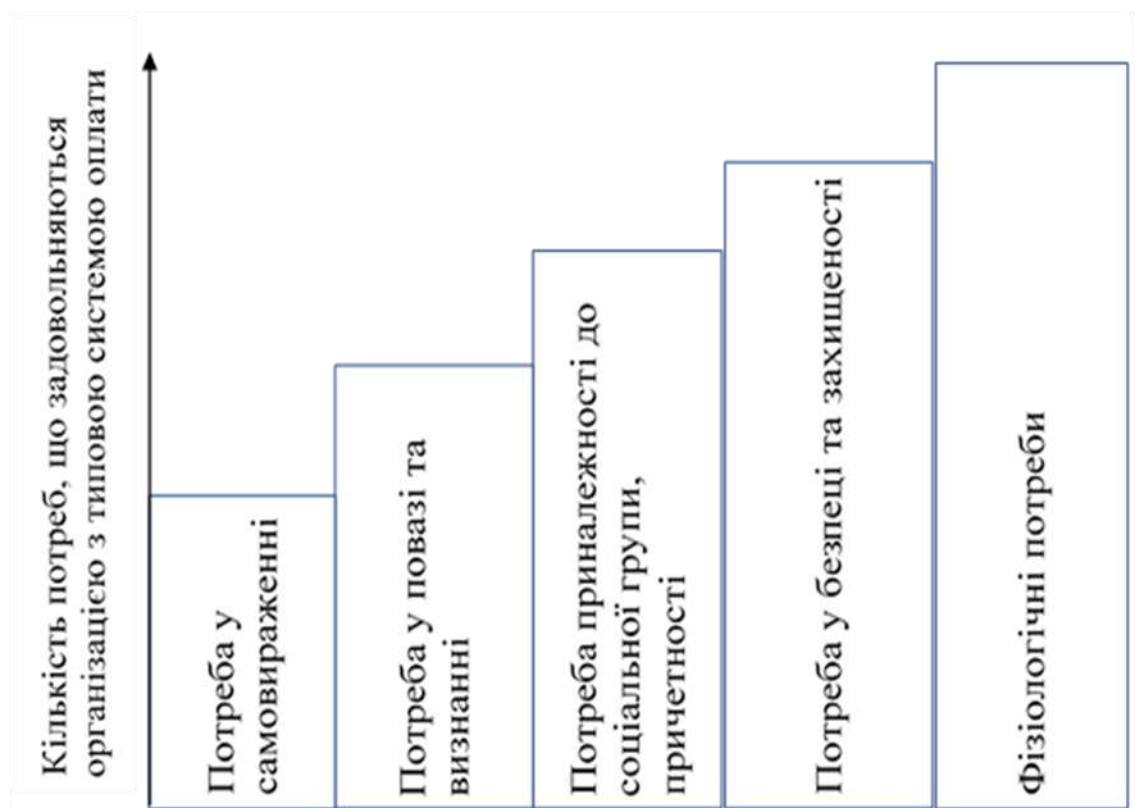


Рисунок 1.5 - Модифікована модель ієрархії потреб як інструмент діагностики мотиваційного профілю

Трансформація ієрархічної моделі А. Маслоу дозволяє отримати репрезентативну візуалізацію ступеня детермінації потреб персоналу в межах типової системи стимулювання, прийнятої в організації (рисунок 1.5). Концептуальні засади теорії Маслоу характеризуються універсальністю та

екстраполюються на будь-які соціальні структури, зокрема на бізнес-організації. Оскільки підприємство є мікромоделлю соціуму, повнота задоволення мультифакторних потреб працівників виступає базовим предикатором їхньої професійної ефективності та лояльності. Представлена на рисунку 1.4 модель наочно підтверджує необхідність імплементації комплексного підходу до мотивації, який враховує всі рівні людських потреб. Синергія концептуальних положень Л. С. Виготського, В. Врума, Л. Портера, Ф. Герцберга та С. Адамса верифікує тезу про те, що дієвий механізм управління трудовою активністю є похідним від глибокої диференціації потреб суб'єкта праці. Це дозволяє розглядати теорію А. Маслоу як базову платформу для інтеграції різних мотиваційних важелів у єдину організаційну систему. Результативність системи стимулювання персоналу базується на принципах персоналізації управлінського впливу та забезпеченні інституційного середовища для реалізації всього континууму потреб суб'єкта праці. Відповідно до ієрархічної доктрини А. Маслоу, такий підхід передбачає послідовну актуалізацію стимулів — від задоволення базових вітальних запитів до створення можливостей для професійної та особистісної самоактуалізації працівника [30, с. 84]. Отже, існуючі когнітивні дисонанси між ієрархічними та паралельними підходами до детермінації мотиваційних процесів можуть бути успішно нівельовані шляхом їх методологічного синтезу. Такий підхід дозволяє розглядати структуру потреб не як жорстко детерміновану вертикаль, а як гнучку систему взаємодоповнюючих чинників, що забезпечує комплексне розуміння природи трудової активності [61, 67, с. 62]. Аксиологічний профіль працівника є основою його унікального мотиваційного вектора, що вимагає від менеджменту переходу до персоналізованих стратегій управління. Метою вдосконалення мотиваційної системи є досягнення динамічної рівноваги між організаційними стимулами та різнорівневими запитами особистості. Такий підхід базується на реконцептуалізації "піраміди потреб", де жорстка вертикальна ієрархія поступається місцем гармонізованій моделі, яка враховує синергетичну взаємодію всіх груп потреб для досягнення найвищого ступеня задоволеності

працею (рисунок 1.4). Графічна експозиція забезпечує когнітивну візуалізацію складної архітектури взаємозв'язків між детермінантами мотиваційного впливу, що дозволяє глибше проаналізувати інтердепенденцію (взаємозалежність) чинників, які формують трудову активність персоналу (рисунок 1.6) [31, с. 178].



Рисунок 1.6 - Ієрархічна локалізація та функціональна детермінація чинників інтенсифікації трудової діяльності

Формування дієвого механізму мотивації персоналу передбачає гармонізацію фінансових інструментів заохочення з формуванням сприятливого морально-етичного середовища. Фундаментальною умовою ефективності такої системи

виступає адресність управлінського впливу, яка реалізується через глибоку детермінацію персональних ціннісних орієнтацій працівників та варіативне поєднання матеріальних і нематеріальних форм активізації людського капіталу.

Пропорційне співвідношення матеріальних та нематеріальних компонентів стимулювання детермінується ступенем верифікації цільових орієнтирів для кожного працівника та структурного підрозділу в межах загальної стратегії підприємства. Така система має забезпечувати високу гнучкість управлінського інструментарію, дозволяючи реалізувати персоніфікований підхід на основі оцінки індивідуального внеску та специфічного аксіологічного профілю кожного співробітника [32, с.161]. Репрезентація такої структури у формі матриці (таблиці) дозволяє здійснити компаративний аналіз потреб та відповідних їм стимулів, що є необхідною умовою для розробки цілісної моделі управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Спектр стимулюючих засобів впливу на трудову поведінку персоналу відповідно до ієрархії організаційних та особистісних пріоритетів

Потреба	Важелі (методи) впливу				
	Організаційні (лінія 1)	Нематеріальні (лінія 2)	Матеріальні (лінія 3)	Іміджеві PR (лінія 4)	Організаційні (лінія 5)
1	2	3	4	5	6
У самовираженні	обов'язки менеджерів брати участь у складі комісій, робочих груп, ведення проектної роботи	стимулювання персоналу у частині формування клубів, гуртків, команд, аматорських театрів тощо.	стимулювання раціоналізації та винахідництва гуртків якості, підтримка при значних подіях у житті працівника, подарунки тощо.		

Продовження таблиці 1.2

У повазі та визнанні	що показують менеджеру можливість професійного зростання та досягнення вищого суспільного становища	почесне членство в різних асоціаціях, публікації статей, використання на виставках як представника компанії, звання найкращого за професією, грамоти та подяки, путівки, участь в управлінні, система зворотного зв'язку з управлінцями та керівництвом	стимулювання активності працівника, конкурентний рівень оплати праці, що дозволяє робити страхові матеріальні заощадження, «біла» зарплата, подарунки тощо	загальний імідж компанії, бюрократичні аксесуари з найменуванням або знаком компанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж	
У належності до певної соціальної групи				загальний імідж компанії, статус працівника успішного сучасного підприємства, престиж роботи, корпоративні заходи та свята	інформування громадськості про довгострокові перспективи діяльності компанії, навчання персоналу, надання стабільності робочим місцям та перспектив професійного зростання
У безпеці та					
Фізіологічні потреби			середня матеріальна оцінка праці працівника не повинна бути нижчою за існуючу на ринку для спеціаліста його кваліфікації		

Запропонована систематизація мотиваційних детермінант репрезентує собою редуційну модель, сформовану на основі синтезу практичного досвіду імплементації різних концептуальних підходів. Вона виступає базисом для подальшої наукової дескрипції ролі кожного окремого чинника. Співвідношення

матеріальних та нематеріальних стимулів характеризується контекстуальною лабільністю, оскільки їхня значущість варіюється залежно від організаційних умов та індивідуально-психологічного профілю персоналу. Внутрішньоорганізаційна взаємодія різних форм мотивації формує складну архітектоніку взаємозв'язків, що потребує інтегративного аналізу. Проте, диференціація цих факторів залишається фундаментальним етапом у проектуванні персоніфікованих програм стимулювання. [33, с.104].

Окреслений підхід характеризується певною обмеженістю, оскільки нівелює значущість такого фундаментального чинника, як прагнення персоналу до автономії у прийнятті управлінських рішень. Водночас сучасний фахівець демонструє вищу лояльність до організацій, що імплементують інтегративну модель мотивації, яка гармонізує матеріальні преференції з немонетарними стимулами на засадах транспарентності критеріїв оцінювання. В умовах високої волатильності ринку праці чітко структурована та верифікована система стимулювання стає стратегічною конкурентною перевагою, що забезпечує залучення та утримання інтелектуального капіталу. [34, с. 73].

Класичний канон теорій мотивації залишається методологічним підґрунтям для вивчення природи професійного спонукання, проте його релевантність у сучасних динамічних структурах потребує критичного переосмислення та доповнення інноваційними концепціями. Аналіз поточного стану українських підприємств підтверджує парадигмальний зсув пріоритетів у бік немонетарних чинників впливу. У відповідь на ці виклики менеджмент організацій дедалі частіше застосовує верифіковані методики моніторингу залученості, такі як індивідуальні рефлексивні бесіди та багатофакторна психодіагностика, що дозволяє сформувати об'єктивний мотиваційний профіль колективу.

Реагуючи на дестабілізуючі виклики глобальної економічної рецесії, суб'єкти господарювання були змушені здійснити ревізію традиційних підходів до управління мотивацією та адаптувати їх до мінливих умов функціонування. Ключовий акцент було зміщено на превалювання нематеріальних чинників стимулювання, які виступають стратегічним інструментом інтенсифікації

залученості та формування стійкої лояльності персоналу в умовах невизначеності [35, с. 68].

1.3 Вдосконалення функціональних складників мотиваційного механізму

Результативність менеджменту людських ресурсів визначається спроможністю керівної ланки до проектування такої архітектури стимулювання, яка гармонізує формалізовані вимоги організаційної структури з індивідуальним аксіологічним профілем кожного суб'єкта праці. Створення релевантної системи мотиваційних чинників забезпечує досягнення оптимального рівня професійної задоволеності персоналу, що виступає фундаментальним предикатором зростання індивідуальної продуктивності та сукупної ефективності підприємства.

В сучасній науковій дискусії мотиваційний механізм інтерпретується як динамічна сукупність процесів, що зумовлюють формування мультифакторної структури взаємопов'язаних мотивів під впливом екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) детермінант [36, с. 119]. Дану категорію доцільно розглядати як телеологічну (цілеспрямовану) систему управлінських інструментів та методичних прийомів, що здійснюють регулятивний вплив на поведінкові установки персоналу з метою імплементації стратегічних орієнтирів організації та забезпечення її сталої конкурентоспроможності.

Результативна архітектура мотиваційної системи має характеризуватися високим ступенем лабільності та здатністю до превентивної адаптації відповідно до трансформації індивідуальних запитів і ціннісних орієнтирів персоналу. Окрім внутрішньоорганізаційної динаміки, функціонування даного механізму повинно враховувати вплив екзогенних детермінант, зокрема інтенсифікацію технологічного прогресу та посилення турбулентності конкурентного середовища, що вимагає постійної актуалізації інструментарію стимулювання.

Формування результативної архітектури мотиваційної системи підприємства виступає як багатоаспектний інтегративний процес. Він потребує імплементації системного підходу та реалізації комплексу інтердепендентних

(взаємозалежних) завдань, що охоплюють стратегічний, функціональний та операційний рівні управління. Зокрема, до пріоритетних напрямів належать: [37, с. 46]:

- здійснення фундаментального структурно-функціонального аналізу та систематизація ключових детермінант мотиваційних механізмів, їх релевантна декомпозиція в координатах варіативних соціальних трансформацій, а також прогностична оцінка інтенсивності їх впливу на професійну спрямованість персоналу з метою проектування високоефективних адаптивних програм стимулювання;

- верифікація можливостей оперативного коригування ключових характеристик виробничо-управлінського комплексу з метою забезпечення високої реактивності організації. Це дозволяє адекватно рефлексувати на екзогенні виклики та волатильність ринкового середовища, гарантуючи інституційну стійкість та домінування підприємства у відповідному ринковому сегменті ;

- формування диференційованої системи стимулювання шляхом телеологічної (цілеспрямованої) комбінаторики матеріальних та немонетарних чинників впливу. Зазначений підхід сприяє гармонізації мотиваційного середовища із внутрішніми параметрами організації, що створює передумови для оптимізації трудової активності та максимізації синергетичного ефекту від впроваджуваних управлінських інновацій;

- проектування високоефективного мотиваційного механізму на засадах комплексної діагностики потреб персоналу, селекції релевантного управлінського інструментарію та його диференційованої імплементації в операційну діяльність підприємства. Зазначений підхід передбачає поетапну інтеграцію стимулюючих заходів, що забезпечує мінімізацію адаптаційного опору кадрового складу та сталість позитивних організаційних трансформацій;

- експлікація стимулюючих чинників у контексті ціннісно-нормативного базису організації. Даний підхід орієнтований на детермінацію впливу мотиваційних важелів на результуючі параметри кадрового менеджменту:

ефективність використання трудового потенціалу, психологічний комфорт працівників та інтеграцію індивідуальних цілей у корпоративну ідентичність;

- здійснення перманентного моніторингу та контролінгу результативності впроваджених інструментів стимулювання праці. Даний процес передбачає систематичну валідацію ефективності управлінського впливу на трудову поведінку персоналу з метою оперативного коригування мотиваційної стратегії суб'єкта господарювання.

Реалізація окресленого комплексу завдань детермінує алгоритм проектування інтегрованої системи мотивації, що виступає фундаментальною умовою забезпечення результативності менеджменту людських ресурсів (рисунок 1.7).

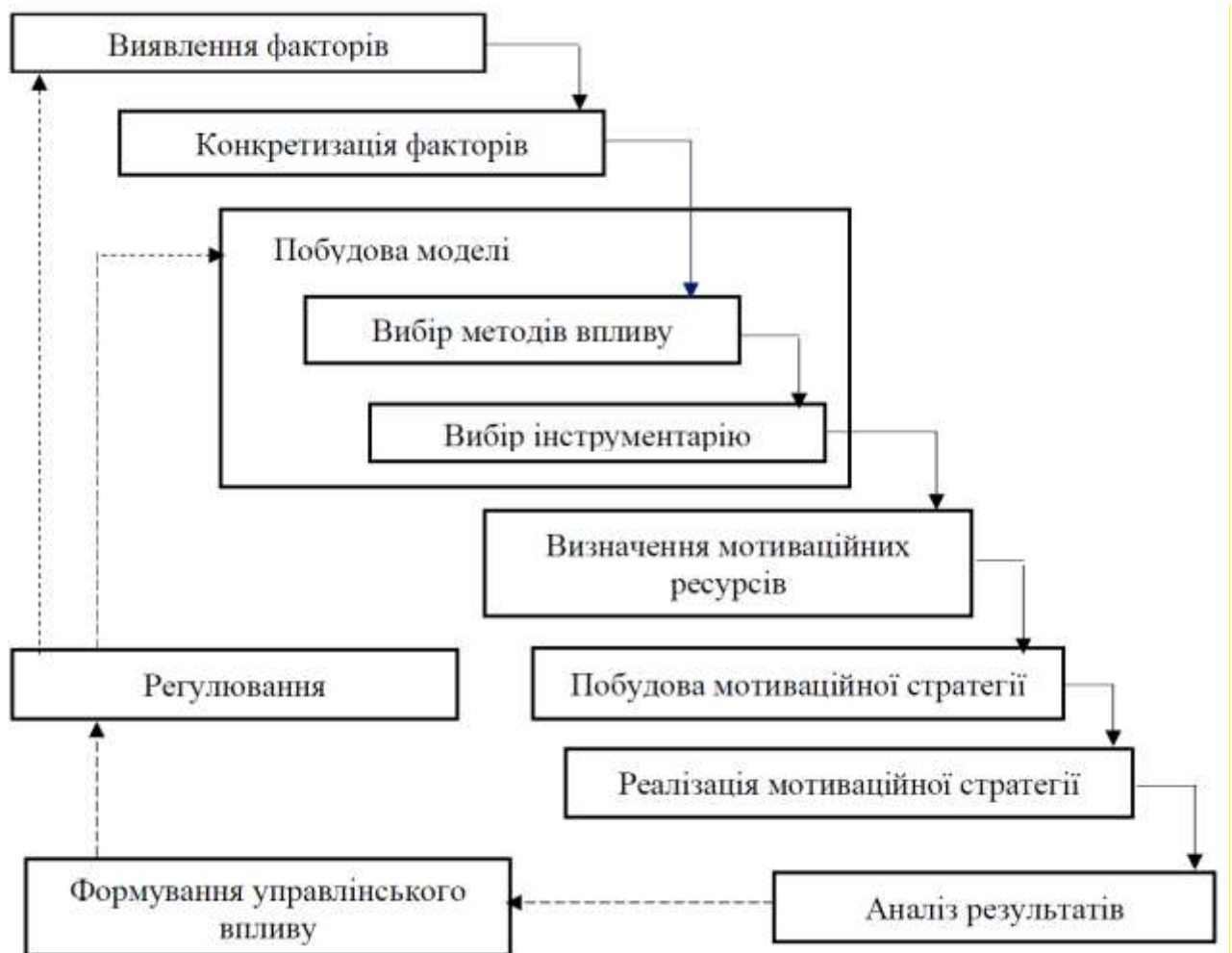


Рисунок 1.7 - Генеза та етапність формування механізму мотиваційної детермінації трудової діяльності персоналу суб'єкта господарювання

Процес моделювання розпочинається з експлікації ключових детермінант та уточнення релевантних індикаторів, які дозволяють кількісно та якісно оцінити їхній вплив на мотиваційну диспозицію персоналу. Це забезпечує необхідну точність подальшого проектування системи стимулювання відповідно до специфіки організаційного середовища.

Результати даного етапу дослідження слугують концептуальним підґрунтям для проектування адаптивної мотиваційної моделі, що базується на селекції релевантних методів та інструментарію управлінського впливу. На основі розробленого конструкту здійснюється детермінація необхідного ресурсного забезпечення, а також формується стратегічний вектор подальшого розвитку, що передбачає поетапну імплементацію цільових управлінських ініціатив.

Оцінювання вихідних параметрів реалізованої мотиваційної стратегії уможливорює виявлення розбіжностей із плановими індикаторами, а також системне дослідження чинників, що їх зумовили. Це створює інформаційне підґрунтя для формулювання релевантних управлінських впливів, які забезпечують динамічне коригування механізму мотивації та підвищення функціональної ефективності управління людськими ресурсами суб'єкта господарювання [38, с. 55].

При проектуванні мотиваційного механізму фундаментальною умовою є забезпечення конгруентності (узгодженості) стратегічних цілей суб'єкта господарювання та індивідуальних ціннісних орієнтирів персоналу. Вектори функціонування даного механізму мають характеризуватися високим ступенем когнітивної доступності та прозорості для всіх суб'єктів організаційних відносин, базуючись на імперативах соціальної та економічної справедливості в процесі їх імплементації.

Трансформація макроекономічних детермінант, варіативність фінансової спроможності суб'єкта господарювання та зміна векторів його операційної діяльності потребують високого ступеня лабільності управлінського інструментарію. Методи та засоби стимулювання персоналу мають характеризуватися адаптивністю до поточної кон'юнктури, забезпечуючи

релевантну модернізацію мотиваційного механізму як у періоди стійкого економічного зростання, так і в умовах кризової дестабілізації.

Додатковою вимогою до розробки мотиваційного інструментарію є забезпечення взаємодетермінованості всіх його складників. Архітектоніка механізму повинна виключати можливість виникнення функціонального антагонізму між стимулами, гарантуючи їхню логічну узгодженість та єдину спрямованість на реалізацію стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Під «мотиваційним механізмом управління персоналом» у цій роботі розуміється багатоаспектна система принципів та управлінських технологій, що орієнтовані на стимулювання трансформації особистісних запитів персоналу та забезпечення сталої конкурентоспроможності людського капіталу організації [39, с.66].

Архітектоніка мотиваційного механізму як цілісного управлінського конструкту охоплює ієрархічну сукупність елементів: генеральну мету, детерміновану систему завдань, фундаментальні принципи, методологічний інструментарій, а також пріоритетні вектори реалізації та верифіковані індикатори очікуваної результативності (рисунок 1.8).

Ключовий вектор функціонування мотиваційного механізму спрямований на оптимізацію показників ефективності праці та мінімізацію деструктивних втрат кадрового потенціалу. Пріоритетним завданням при цьому виступає створення умов для повної реалізації компетенцій співробітників та зміцнення інтелектуально-професійного базису підприємства.

Фундаментальні принципи побудови системи мотивації виступають ключовим чинником її життєздатності та функціональної ефективності. Вони визначають вектор формування інструментарію стимулювання, дозволяючи синхронізувати поточну діяльність персоналу із цільовими показниками розвитку підприємства та гарантуючи релевантність управлінських рішень [40, с. 80].

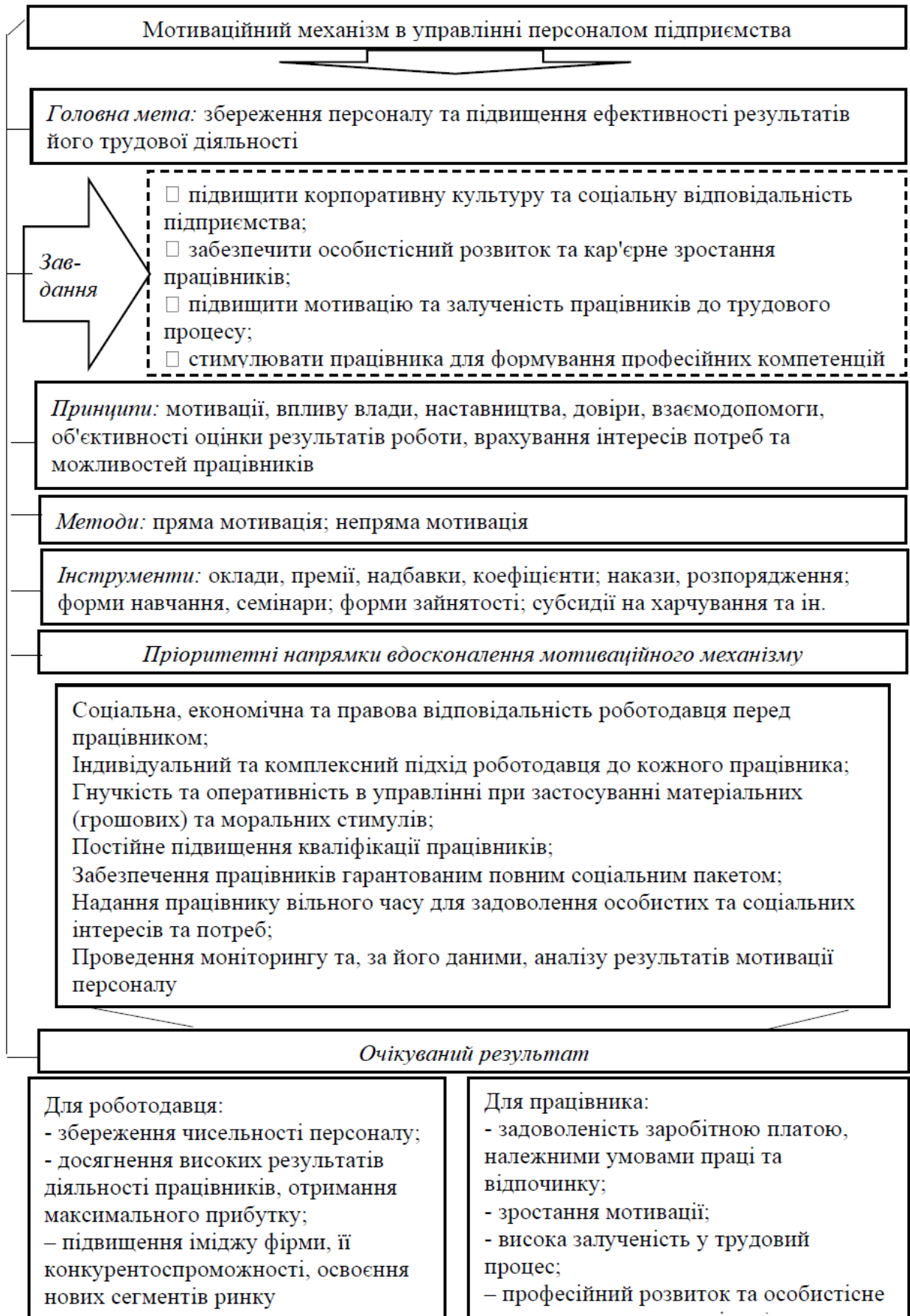


Рисунок 1.8 - Архітектура мотиваційного детермінування персоналу

Архітектоніка розробленого мотиваційного механізму передбачає імплементацію таких функціональних завдань:

- зміцнення організаційної ідентичності та посилення суспільного іміджу компанії через інструменти корпоративної соціальної відповідальності;
- стимулювання саморозвитку та створення механізмів управління діловою кар'єрою персоналу;
- трансформація трудової поведінки працівників у напрямку досягнення цільових орієнтирів організації через систему партисипативного управління;
- безперервний розвиток професійних компетенцій та формування сприятливих умов для самореалізації людських ресурсів;
- оптимізація умов праці та формування соціально-психологічного клімату, що сприяє максимізації продуктивності виконання посадових обов'язків.

Ефективне функціонування системи мотивації ґрунтується на гармонізації офіційних положень та неформальних стандартів взаємодії. Це дозволяє структурувати парадигму кадрового управління за такими домінантами, як мотиваційне забезпечення, директивна координація та наставництво. Аналіз мотиваційного компонента дає змогу ідентифікувати специфічні інструменти заохочення, орієнтовані на максимізацію ініціативності персоналу, що реалізується шляхом надання еквівалентних результатам праці матеріальних благ та засобів соціально-психологічного стимулювання. У ситуаціях неналежної реалізації персоналом своїх посадових регламентів доцільним є впровадження механізму негативної стимуляції, який передбачає обмеження чи анулювання встановлених заохочувальних виплат. Задля запобігання рецесії показників виробітку, управлінська ланка повинна здійснювати ітераційне оновлення мотиваційного інструментарію. Це сприяє активізації внутрішніх ресурсів співробітників та максимізації їхньої професійної віддачі в контексті досягнення загальнокорпоративних цілей. У контексті реалізації принципу владної детермінації слід акцентувати увагу на тому, що суб'єкт управління здійснює безпосередню координацію та верифікацію операційної діяльності

персоналу. Це передбачає обов'язковість виконання розпорядчих актів та дотримання регламентованих вимог з боку об'єктів управління. Паралельно з цим, парадигма наставництва постає як фундаментальний стимулюючий вектор, що сприяє інтерналізації почуття відповідальності та активізує прагнення індивіда до неперервного професійного генезису та самоактуалізації. [41, с. 119].

Неформальні аспекти управління персоналом охоплюють прояви довіри до інтелектуального капіталу співробітників, формування середовища колективної солідарності та неупереджену верифікацію особистих досягнень. Пріоритетним напрямом є узгодження стратегічних цілей організації з особистісними запитами персоналу. Комунікаційна модель "керівник — підлеглий" має трансформуватися у площину довірчого партнерства, де сумлінна реалізація посадових обов'язків корелює з надійним соціально-правовим захистом з боку організації та дотриманням принципів гуманістичного менеджменту. Важливою детермінантою стійкості мотиваційної системи є механізм взаємної підтримки. За умов непередбачуваної девіації робочих процесів, функціонал працівника має оперативно перерозподілятися між компетентними членами команди для забезпечення безперервності діяльності [42, с. 69]. Модель оцінювання персоналу має трансформуватися у площину діалогу, де враховуються суб'єктивні потреби та можливості виконавців. Оптимізація трудової взаємодії досягається через синергію корпоративних інтересів та індивідуально-психологічних орієнтирів співробітників, що безпосередньо корелює з рівнем їхньої професійної віддачі та мотиваційної залученості.

Досягнення цільових орієнтирів системи мотивації вимагає впровадження варіативного інструментарію стимулювання в операційну діяльність суб'єкта господарювання. Дослідники пропонують здійснювати типізацію таких впливів, виокремлюючи способи безпосередньої актуалізації внутрішніх мотивів працівників та механізми екзогенного (імперативного) примусу, які забезпечують необхідний рівень виконавчої дисципліни та організаційної стійкості [43, с. 45]. Диференціація засобів прямого стимулювання передбачає їх поділ на фінансово-економічні та соціо-психологічні (нефінансові) важелі.

Фінансове стимулювання розглядається як інструмент кореляції між рівнем матеріальної забезпеченості фахівця та його професійною продуктивністю. Монетарна винагорода виступає домінуючим чинником у структурі стимулювання, оскільки дозволяє оперативно задовольняти базові потреби індивіда та слугує об'єктивним індикатором оцінки його трудового внеску в діяльність організації. Разом із тим, результативність даного методу стимулювання детермінується рівнем суб'єктивного сприйняття працівником дистрибутивної справедливості власного доходу. Фундаментальною умовою є усвідомлення персоналом прямої кореляції між еквівалентністю витрачених психофізіологічних та інтелектуальних ресурсів і отриманою фінансовою винагородою. Проте сучасна управлінська практика свідчить про наявність системної проблеми: відсутність верифікованих критеріїв оцінювання ускладнює процес об'єктивної ідентифікації індивідуального внеску, що нівелює мотиваційний потенціал грошових виплат. Зазначена ситуація зумовлює нівелювання диференціації в рівнях винагороди, що трансформується у джерело когнітивного дисонансу та деструктивного незадоволення серед персоналу, детермінуючи рецесію індивідуальної та колективної продуктивності. Слід акцентувати увагу на тому, що заробітна плата залишається фундаментальним базисом системи матеріального стимулювання. Вона виконує ключову відтворювальну та стимулюючу функції, постаючи одним із найбільш релевантних інструментів управління результативністю праці в межах організаційної структури [44, с. 45].

Крім фінансових інструментів, ефективна система мотивації передбачає імплементацію різноманітних форм соціальної підтримки. До їх складу відносять компенсацію витрат на рекреаційні послуги, сприяння в реалізації житлових програм та надання соціальних гарантій щодо догляду за дітьми. Важливе значення має також оптимізація робочого побуту через забезпечення харчуванням та логістичну підтримку персоналу. Спектр мотиваційних важелів доповнюється системою внутрішньокорпоративних привілеїв, включаючи пільгові умови придбання товарів компанії та медичне страхування, що в

сукупності формує привабливий компенсаційний пакет. У контексті стимулювання персоналу в позаробочий період стратегічного значення набуває забезпечення умов для рекреації та задоволення соціогенних запитів особистості, що передбачає надання часового ресурсу для реалізації приватних інтересів працівника. Домінантним аспектом виступає актуалізація потреб вищого ієрархічного рівня — самовираження та експлікації внутрішнього потенціалу. Це реалізується через механізми кар'єрного зростання, а також інструменти внутрішньої ротації та професійної мобільності всередині організаційної структури. Додатковим інструментом оптимізації мотиваційного механізму є імплементація адаптивних режимів зайнятості. Зокрема, впровадження неповного робочого часу або варіативних графіків праці забезпечує інституційні передумови для залучення до економічної активності специфічних категорій трудових ресурсів: жінок із сімейними обов'язками, здобувачів освіти, неповнолітніх осіб, а також осіб із особливими потребами (інвалідністю). Це сприяє не лише розширенню кадрового базису підприємства, а й реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності [45, с.59]. Впровадження адаптивних форматів зайнятості детермінує для персоналу низку преференцій організаційного характеру. Відповідно до положень трудового контракту, фахівець, залучений до таких моделей праці, отримує можливість реалізації визначеного функціоналу в межах встановлених дедлайнів, або функціонування в режимі неповного робочого часу (скороченої ставки). Важливою складовою є можливість переходу на дистанційний (віддалений) формат роботи, що сприяє підвищенню автономності працівника та оптимізації його часового ресурсу.

Систему нематеріальної стимуляції персоналу традиційно диференціюють на соціальні, моральні та соціально-психологічні компоненти [46, с. 303]. Соціальний вектор заохочення охоплює забезпечення високого статусу (престижності) посади, розширення автономії у прийнятті управлінських рішень та делегування додаткових повноважень. Моральне стимулювання орієнтоване на формування середовища для актуалізації творчого потенціалу фахівця та інституційне визнання його професійних досягнень. Своєю чергою,

рівень задоволеності трудовою діяльністю корелює з якістю соціально-психологічних інтеракцій у тріаді «співробітник – менеджмент – колектив».

Гіпертрофована роль адміністративного інструментарію в системі менеджменту детермінує прогресуючу демотивацію кадрового складу та нівелює рівень задоволеності професійною діяльністю. Надмірна регламентація трудових процесів обмежує суб'єктивну автономію фахівців, що спричиняє зниження їхньої операційної ефективності. Домінуючим механізмом у межах даного підходу виступає жорстка система локальних нормативних актів та розпорядчої документації, що встановлює суворі межі варіативності поведінки працівників, блокуючи їхню ініціативність.

Результативність мотиваційного механізму перебуває у прямої кореляційній залежності від глибини ідентифікації індивідуальних потреб та телеологічних орієнтирів (цілей) персоналу. Застосування принципу персоналізації дозволяє не лише інтенсифікувати показники продуктивності, а й сформувати детермінанти для безперервної професійної еволюції працівників. Особливої значущості даний підхід набуває в управлінні вищою ланкою менеджменту, на яку покладено відповідальність за реалізацію стратегічних пріоритетів організації. З метою максимізації інтелектуальної та трудової віддачі, керівник має здійснювати моніторинг індивідуально-психологічних особливостей та мотиваційних тригерів кожного члена команди. У сучасній парадигмі лідерства утверджується розуміння того, що результативність менеджменту людських ресурсів детермінується інтеграцією варіативних мотиваційних важелів, серед яких пріоритетне значення має немонетарний інструментарій. Дефіцит фінансових ресурсів актуалізує впровадження нематеріальних методів стимулювання, які дозволяють задовольнити екзистенційні потреби вищого порядку, зокрема прагнення до самоактуалізації, суспільного визнання та безперервного професійного генезису [47, с. 2]. Поряд із цим, інструментарій нематеріальної мотивації характеризується суттєво вищим рівнем економічної рентабельності для суб'єкта господарювання. На основі результатів компаративного аналізу даних, наведених у таблиці 1.3, нами

було здійснено типологізацію та систематизацію домінантних форм матеріального стимулювання та немонетарних важелів впливу на персонал.

Керівництво суб'єкта господарювання має трансформувати архітектуру робочих процесів у такий спосіб, щоб забезпечити конгруентність інтересів та індивідуальних експектацій персоналу зі стратегічними цілями й оперативними завданнями менеджменту. Ключовим завданням є досягнення синергії між особистісними прагненнями співробітників та вектором сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі [48, с. 63]. З метою інтенсифікації продуктивності праці менеджменту необхідно здійснювати верифікований відбір мотиваційного інструментарію, забезпечуючи паритетність між монетарними та немонетарними чинниками впливу. Архітектура організаційної структури має бути спроектована як фасилітатор безперервного професійного генезису кожного суб'єкта трудової діяльності. Оптимізація мотиваційної моделі передбачає досягнення синергетичного ефекту через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів на засадах індивідуалізації та врахування експектацій (очікувань) персоналу.

Висновки до розділу 1

Науково обґрунтовано, що категорія «мотивація» має багаторівневий зв'язок із цілепокладанням, охоплюючи механізми вибору індивідуальних цілей та інструменти трансформації поведінки персоналу. Поняття мотивації інтегрує ендогенні (внутрішні) чинники спонукання до діяльності та екзогенні (зовнішні) стимули. Забезпечення максимальної професійної результативності кадрів на основі ефективного лідерства є безпосередньою сферою відповідальності лінійних менеджерів та керівників структурних підрозділів. Водночас це входить до компетенції фахівців з управління персоналом (HR-менеджерів), які відповідають за формування сприятливого робочого середовища та впровадження політик, що стимулюють працівників до перевищення очікуваних

показників. Крім того, HR-служба виконує консультативну функцію, надаючи методичну підтримку менеджменту в питаннях операційного управління людьми.

Мотивація виступає фундаментальною детермінантою, що стимулює персонал до максимальної професійної результативності та сприяє реалізації стратегічних бізнес-цілей організації. Стійка позитивна мотивація є запорукою підвищення продуктивності праці співробітників, тоді як деструктивна (негативна) мотивація неминуче призводить до зниження їхньої трудової активності. У системі функціональних обов'язків керівника мотиваційний менеджмент займає ключове місце як інструмент забезпечення ефективності діяльності підлеглих.

Дослідження еволюційного розвитку мотиваційного інструментарію базується на систематизації класичних наукових шкіл. Змістовний підхід до вивчення мотивації постулює наявність казуальних зв'язків між структурою потреб особистості та вектором її професійної активності. На противагу цьому, в межах аналізу процесуальних моделей було виокремлено динамічні чинники стимулювання, серед яких ключове значення мають експектації суб'єкта, стратегічна спрямованість цілей та диференціація форм матеріального і морального заохочення.

Попри наявність концептуальних розбіжностей між розглянутими теоріями, їхнім спільним вектором є ідентифікація та типологізація потреб особистості, що виступають рушійною силою трудової активності. Фундаментальною єдністю цих підходів є вивчення ієрархічної структури людських потреб з метою розкриття внутрішніх механізмів мотиваційної детермінації. Аналіз різноманітних класифікацій свідчить про їхню комплементарність (взаємодоповнюваність), оскільки кожна з них експлікує специфічні аспекти спонукальних чинників, формуючи цілісне уявлення про природу людської діяльності.

Дихотомія зовнішньої та внутрішньої мотивації виступає об'єктом прискіпливої уваги дослідників, оскільки обидві форми детермінують

функціональну активність працівника. Ефективність внутрішніх мотивів значною мірою опосередковується наявністю адекватної зовнішньої стимуляції, що створює синергетичний ефект у системі управління працею. Архітекtonіка мотиваційної політики підприємства має бути спрямована на формування інтелектуального ядра організації шляхом забезпечення лояльності фахівців із високим рівнем професійних компетенцій. Розробка та імплементація унікальної системи стимулювання є ключовим атрибутом стратегічно орієнтованого бізнесу, що прагне до оптимізації використання людських ресурсів.

Обґрунтовано архітекtonіку оптимального механізму мотиваційного менеджменту, яка має чітко детерміновану структуру та інтегрує цільові орієнтири, комплекс завдань, а також систему фундаментальних принципів і методів. Даний механізм охоплює сукупність релевантних інструментів та стратегічних векторів впливу, імплементація яких дозволяє менеджменту суб'єкта господарювання забезпечити інтенсифікацію результативності праці персоналу та підвищення загальної ефективності функціонування організації.

2 ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «ЗТМК»

2.1 Аналіз потенціалу та динаміки ключових техніко-економічних індикаторів функціонування ТОВ «ЗТМК»

ТОВ "Запорізький титано-магнієвий комбінат" становить собою унікальний індустриальний актив у межах європейського економічного простору, спеціалізуючись на продукуванні губчастого титану. Завдяки наявному виробничому потенціалу та впровадженню передових технологій, підприємство виступає ключовим суб'єктом забезпечення стратегічних інтересів держави у високотехнологічних галузях промисловості.

Генезис ТОВ "Запорізький титано-магнієвий комбінат" бере свій початок у 1936 році, що позначилося запуском виробничих потужностей Дніпровського магнієвого заводу. У процесі тривалої інституційної та технологічної трансформації підприємство пододало шлях становлення від вузькоспеціалізованого заводу до потужного індустриального комплексу, зберігши тяглість професійного досвіду та галузевих традицій.

У поствоєнний період, після завершення масштабної реконструкції та введення в експлуатацію нових потужностей у 1957 році, підприємство відновило свою активність, зосередившись на промисловому випуску титанової продукції. З етапу свого становлення завод функціонує як експериментальний майданчик для апробації перспективних наукових розробок та впровадження високотехнологічних інновацій у металургійне виробництво.

Протягом 1959–1969 рр. підприємство характеризувалося високою динамікою індустриального розвитку, що супроводжувалося суттєвою диверсифікацією виробничого портфеля. У цей період було успішно освоєно випуск широкої номенклатури високотехнологічних матеріалів, зокрема металургійного магнію, а також напівпровідникової продукції та хімічних сполук, таких як

германій, кремній і трихлорсилан. Це дозволило комбінату трансформуватися у багатопрофільний комплекс з високим рівнем наукомісткості процесів.

Відповідно до нормативно-правового акта профільного відомства, у 1971 році відбулася масштабна реорганізація підприємства шляхом приєднання Сєверодонецького хіміко-металургійного заводу. Ця інтеграція дозволила суттєво наростити виробничу потужність суб'єкта господарювання та консолідувати технологічний потенціал двох великих промислових об'єктів у межах єдиного господарського комплексу.

Значні результати діяльності підприємства у сфері титано-магнієвого виробництва отримали високу оцінку на державному рівні, що було зафіксовано присудженням провідних урядових нагород. Водночас у подальшому внаслідок системної економічної рецесії та кардинальної трансформації споживчого попиту, зумовленої зміною технологічного укладу, спостерігалася деградація ринку титану. Це призвело до вимушеної консервації потужностей з випуску титану і магнію через втрату конкурентоспроможності продукції та нерентабельність її реалізації в нових макроекономічних умовах.

Відповідно до положень державної цільової програми ревіталізації титанової галузі, у 1999 році на ТОВ "Запорізький титано-магнієвий комбінат" було офіційно відновлено повномасштабний виробничий цикл. Реалізація зазначених урядових ініціатив дозволила забезпечити необхідне підґрунтя для відновлення операційної діяльності та повернення підприємства до статусу стратегічно важливого продуцента металургійної продукції.

Завдяки консолідованим зусиллям трудового колективу ТОВ "ЗТМК", спрямованим на ревіталізацію національного титанового сектору та інтенсифікацію міжнародного партнерства, у 2001 році підприємство було відзначено високою державною нагородою — орденом Пошани. Це публічне визнання підтвердило ефективність обраної стратегії розвитку та високий рівень соціально-психологічної згуртованості персоналу, що став ключовим чинником відновлення стратегічного потенціалу комбінату.

Диверсифікація виробничих потужностей ТОВ "ЗТМК" у 2015 році сприяла суттєвому розширенню асортиментної матриці титанової продукції. Це дозволило підприємству забезпечити споживачів широким спектром виробів з високою доданою вартістю, зокрема титановими зливками, напівфабрикатами та слябами. Продукція виготовляється із застосуванням різноманітних марок титану та складних титанових сплавів, що відповідає сучасним вимогам аерокосмічного та промислового секторів.

ТОВ «ЗТМК» позиціонується як ключовий суб'єкт вітчизняного ринку кольорової металургії, чия продукція знаходить широку аплікацію (застосування) у стратегічно важливих секторах економіки: аерокосмічній галузі, авіабудуванні, хімічній індустрії та машинобудуванні. Продуктовий портфель підприємства характеризується високим ступенем диверсифікації та включає такі релевантні позиції, як губчастий титан, титанові зливки різної специфікації, титановий шлак, тетрахлорид титану, феротитан та супутні матеріали.

ТОВ «ЗТМК» функціонує як сучасний індустріальний суб'єкт, архітектоніка управління яким базується на фундаментальних засадах корпоративного менеджменту та детермінована вимогами міжнародних стандартів якості й прозорості. Операційна діяльність Товариства жорстко регламентована нормативно-правовим полем України, зокрема положеннями Господарського та Цивільного кодексів, а також інтегрована у систему міжнародних правових координат. Модель корпоративного управління на підприємстві імplementована відповідно до еталонних світових практик, що забезпечує сталий розвиток та інвестиційну привабливість комбінату

ЗТМК функціонує як автономний суб'єкт господарювання з повним обсягом цивільної правоздатності, що передбачає право на відкриття розрахункових рахунків у банківських установах та здійснення незалежної операційної діяльності. Механізм розподілу чистого прибутку Товариства регламентується статутними документами та детермінується рішеннями вищого органу управління — загальних зборів учасників. Акумуляовані фінансові ресурси спрямовуються на реінвестування у виробничо-технологічний розвиток, диверсифікацію

продуктового портфеля та інтенсифікацію збутової активності з метою масштабування ринкової присутності.

Лінійно-функціональна модель управління належить до найбільш розповсюджених типів організаційної архітектури сучасних підприємств. Вона базується на синергії лінійних (субординаційних) зв'язків, що гарантують дотримання принципу єдиноначальності та персональної відповідальності, а також функціональних взаємодій, які сприяють вузькопрофільній спеціалізації та системній координації управлінських процесів. Візуалізація архітектури даної структури представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура системи управління та ієрархічна побудова ТОВ «ЗТМК»

В ієрархічній моделі підприємства генеральний директор як вища ланка лінійного менеджменту здійснює загальне стратегічне керівництво всіма структурними одиницями. Лінійні керівники середньої ланки (начальники цехів) детермінують безпосередній перебіг виробничих процесів та несуть персональну відповідальність за їхню результативність. Паралельно з цим, функціональні підрозділи забезпечують спеціалізовану підтримку управління: фінансовий відділ здійснює стратегічне й оперативне планування фінансових ресурсів, а департамент маркетингу формує аналітичну базу на основі ринкових досліджень. Взаємодія між ними базується на принципі обов'язковості виконання лінійними підрозділами встановлених фінансових лімітів та врахування маркетингових орієнтирів у процесі виробничої діяльності. В умовах лінійно-функціональної архітектури менеджменту лінійний керівник, попри наявність повноважень щодо делегування завдань, зберігає статус об'єкта методологічного впливу з боку функціональних підрозділів. Його діяльність детермінується регламентами та директивами спеціалізованих служб (маркетингового, фінансового департаментів, управління персоналом тощо). Зокрема, стратегічні настанови фахівців із маркетингу щодо ринкового позиціонування нових видів продукції є обов'язковими до імплементації відповідальним виконавцем у процесі реалізації операційних завдань.

Аналіз лінійно-функціональної архітектури управління дозволяє ідентифікувати низку стратегічних переваг, що визначають ефективність її імплементації:

- залучення висококваліфікованої інтелектуальної експертизи: можливість інтеграції вузькоспеціалізованих фахівців у процес прийняття управлінських рішень;

- висока адаптивна здатність: оперативна корекція діяльності під впливом динамічних чинників зовнішнього середовища;

- безперервний професійний генезис: стимулювання постійного підвищення кваліфікації та еволюції компетенцій фахівців;

- чітка детермінація повноважень: прозорий розподіл зон відповідальності між суб'єктами лінійного та функціонального менеджменту;

- інтенсифікація персональної відповідальності: високий рівень підзвітності кожного співробітника за результативність реалізації індивідуальних завдань.

Поряд із вираженими перевагами, лінійно-функціональна модель організаційної архітектури характеризується детермінованими недоліками, що потребують врахування при проектуванні системи менеджменту:

- дифузія відповідальності за кумулятивний результат: відсутність консолідованого центру підзвітності за фінальні показники діяльності може спричинити нівелювання персональної відповідальності та виникнення конфліктів компетенцій між лінійним менеджментом і функціональними підрозділами;

- дефіцит стратегічного фокусу вищої ланки управління: надмірна інтенсифікація оперативної діяльності генерального директора та апарату управління призводить до їхнього перевантаження рутинними завданнями, що обмежує ресурси для довгострокового стратегічного планування та прогнозування.

Структурна архітектоніка ТОВ «ЗТМК» базується на принципі лінійної підпорядкованості генеральному директору. Механізм імплементації управлінських рішень реалізується через дворівневу систему: опосередковано — через інститут перших заступників, або безпосередньо — шляхом прямої комунікації з керівниками виконавчих служб. У межах своїх повноважень керівники структурних підрозділів забезпечують реалізацію таких ключових функцій:

- регламентація та оптимізація: встановлення нормативного порядку та забезпечення операційної ефективності процесів;

- операційне адміністрування: супровід поточної діяльності та виконання стадійних рутинних завдань;

- забезпечення життєздатності: підтримання безперервності виробничо-господарського циклу підприємства;

- стратегічне проектування: розробка концепцій розвитку та детермінація перспективних векторів зростання.

Вищим органом управління ТОВ "ЗТМК" визначено Загальні збори учасників, тоді як безпосереднє оперативне керівництво покладено на Директора як на одноосібний виконавчий орган. У межах своєї компетенції Директор виступає ексклюзивним представником Товариства, володіючи правом ініціювати будь-які дії в правовому полі законодавства та статутних документів. До ключових прерогатив керівника належать: делегування представницьких повноважень; забезпечення досягнення цільових показників ефективності та персональна відповідальність за результативність господарювання; формування кадрової архітектури та імплементація стратегії мотивації персоналу. Директор детермінує вектор поточної діяльності шляхом видання імперативних розпоряджень, координує взаємодію із Загальними зборами та здійснює загальне управління всіма аспектами функціонування підприємства, що не належать до виключної компетенції власників.

Фундаментальна мета менеджменту об'єкта дослідження полягає у забезпеченні результативного планування соціально-економічного генезису підприємства, мінімізації чинників невизначеності та ентропії (дезорганізації), а також у досягненні гомеостазу (стабільного функціонування) в умовах високої волатильності екзогенного та ендогенного середовища. Реалізація цієї мети передбачає диференціацію управлінських завдань на два ключові вектори:

- а) оперативно-тактичний: орієнтований на підтримання інституційної стійкості комбінату як цілісної соціально-економічної системи та налагодження синергійної взаємодії між його структурними елементами;

- б) стратегічний: спрямований на забезпечення прогресивного розвитку та зміцнення конкурентних переваг комбінату в довгостроковій перспективі.

Діяльність ТОВ «ЗТМК» базується на реалізації цілісної системи заходів, спрямованих на максимізацію операційної ефективності, випуск високоліквідної

титанової продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. В основі кадрової політики Товариства лежить стратегічний імператив формування монолітного колективу висококомпетентних професіоналів, здатних до вирішення комплексних виробничих завдань та інтелектуальної самореалізації. Пріоритетними векторами управлінського впливу є забезпечення ергономічних умов праці, розвиток ціннісно-орієнтованої корпоративної культури, а також імплементація прогресивних інструментів стимулювання та безперервної професійної підготовки персоналу.

Методологічний інструментарій менеджменту персоналу на ТОВ «ЗТМК» базується на імплементації наступних концептуальних підходів:

Адміністративно-розпорядчий інструментарій менеджменту:

- формалізація та структурування трудових відносин шляхом розробки положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій (регламентів);
- використання методів директивного впливу (видання наказів, розпоряджень, методичних вказівок) з метою забезпечення стабільності операційних процесів та дотримання технологічної дисципліни.

Фінансово-економічні важелі стимулювання:

- матеріальне заохочення персоналу через механізми виплати преміальних винагород за досягнення цільових показників;
- диференціація форм оплати праці, зокрема застосування відрядної моделі для оптимізації продуктивності конкретних категорій співробітників.

Соціально-психологічні методи мотиваційного впливу:

- застосування інструментів морального стимулювання (публічне визнання професійних здобутків, використання дошки пошани);
- дотримання принципів паритетності та рівних можливостей для професійної реалізації всіх членів трудового колективу;
- впровадження системи статусних винагород через присвоєння почесних звань та титулів.

Взаємодія між суб'єктами трудових відносин на ТОВ "ЗТМК" регламентується шляхом інституціоналізації соціального діалогу, базовим

інструментом якого виступає колективний договір. Даний локальний нормативно-правовий акт є фундаментом для забезпечення соціальних гарантій персоналу та детермінації чіткого регламенту взаємовідносин між сторонами трудового процесу. Пріоритетним вектором діяльності підприємства є створення ергономічного та безпечного виробничого середовища, що стимулює професійну реплікацію компетенцій та підвищення рівня загального добробуту співробітників.

З метою інтенсифікації залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства доцільно мінімізувати деструктивний вплив екзогенних (зовнішніх) чинників, що детермінують рівень незадоволеності працею. Водночас пріоритетним вектором має стати актуалізація ендогенних (внутрішніх) мотиваторів, зокрема публічне визнання професійних здобутків та створення чітких траєкторій кар'єрного просування. Такий підхід дозволить конвертувати особистісні прагнення співробітників у продуктивну енергію розвитку організації.

У межах даного дослідження здійснено всебічний ретроспективний аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ "ЗТМК" за період 2022–2023 років. Систематизовані результати проведеної діагностики фінансово-господарського стану підприємства репрезентовані у таблиці 2.1, що дозволяє відстежити динаміку розвитку та виявити існуючі тенденції функціонування об'єкта.

За результатами 2023 звітного року обсяг чистого доходу (виручки) ТОВ "ЗТМК" продемонстрував низхідну динаміку, скоротившись на 25% відносно показників попереднього періоду. Проте негативний вплив редукції доходів був частково нівельований випереджаючими темпами зниження собівартості реалізованої продукції (на 6,9%). Таке співвідношення темпів зміни результативних та витратних показників свідчить про раціоналізацію управління фінансовими ресурсами та підвищення рівня операційної ефективності підприємства протягом усього періоду дослідження.

Таблиця 2.1 - Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та динаміки економічного розвитку ТОВ ЗТМК, у тис. грн.

Показники	Період			Темпи зростання, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	2193275	1639650	2136025	74,76	130,27
Чисельність працівників, осіб	3150	3350	3650	106,35	108,96
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	696,28	489,45	585,21	70,29	119,56
Собівартість реалізації	1358750	922025	1184350	67,86	128,45
Прибуток від продажу	660100	571575	797775	86,59	139,57
Рентабельність продажів, %	30,1	34,86	37,35	115,81	107,14

Графічна інтерпретація динаміки ключових техніко-економічних індикаторів діяльності ТОВ "ЗТМК" представлена на рисунку 2.2.

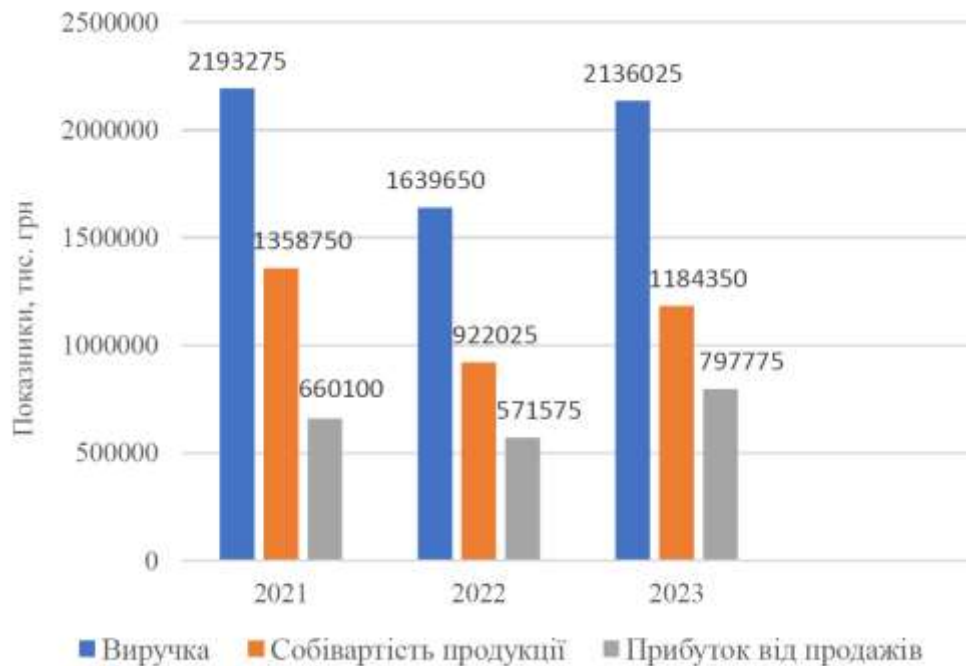


Рисунок 2.2 - Графічна інтерпретація динаміки ключових техніко-економічних індикаторів діяльності ТОВ ЗТМК

Графічна візуалізація ретроспективної динаміки ключових індикаторів праці на ТОВ "ЗТМК" упродовж 2021–2023 рр. представлена на рисунку 2.3

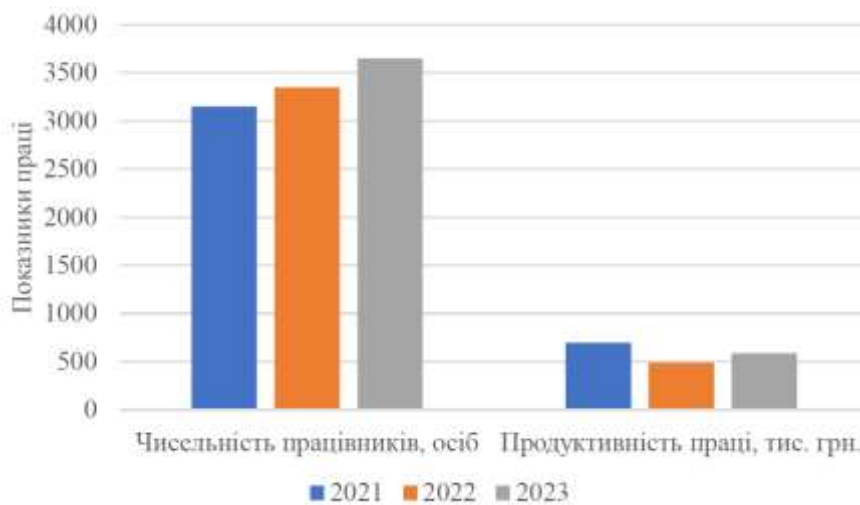


Рисунок 2.3 - Графічна візуалізація ретроспективної динаміки ключових індикаторів праці ТОВ ЗТМК за 2021 – 2023 рр.

Попри стабільність споживчого попиту на продукцію ТОВ "ЗТМК", за підсумками 2022 року зафіксовано редукцію чистого прибутку на 13,41% (що в абсолютному вимірі становить 88 525 тис. грн), зумовлену агресивною ціновою експансією з боку конкурентів. У сфері управління персоналом спостерігається тенденція до екстенсивного зростання: чисельність штатних працівників у 2023 році збільшилася на 200 осіб відносно показників 2021 року. Активізація виробничих процесів у 2023 році спричинила додаткове залучення 300 фахівців, що зумовило приріст кадрового складу на 8,96%.

Динаміка продуктивності праці на ТОВ "ЗТМК" характеризується високою волатильністю та фазовістю. Зокрема, у 2022 році відбулося суттєве зниження даного індикатора (на 29,71%), детерміноване скороченням обсягів виручки, проте у 2023 році спостерігалася позитивна корекція — зростання на 19,56% за рахунок інтенсифікації портфеля замовлень. Оптимізація логістичної інфраструктури та перехід до прямих контрагентських відносин із виробниками сировини дозволили мінімізувати операційні витрати у звітному періоді. Слід

констатувати пряму залежність результативності праці від рівня техніко-технологічної озброєності підприємства: фізична та моральна амортизація основних засобів виступає деструктивним чинником для ефективності виробництва, тоді як інноваційне оновлення активів є ключовим драйвером її зростання.

Показники рентабельності діяльності ТОВ "ЗТМК" у 2022 році продемонстрували деструктивну динаміку, скоротившись на 13,41%. Ключовим детермінантом погіршення результативності стало зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції, зумовлене несприятливою ціновою кон'юнктурою та втратою конкурентних переваг. Проте за результатами 2023 року спостерігалася позитивна корекція: підприємство забезпечило суттєву інтенсифікацію прибутковості завдяки стратегічній реструктуризації виробничих потужностей та переорієнтації на випуск продукції з високою часткою доданої вартості. Імплементация оновленої стратегії, зосередженої на виробництві високомаржинальних сегментів та оптимізації цінової політики, забезпечила приріст прибутку на рівні 39,57%. Графічна візуалізація динаміки прибутку від реалізації та рівнів рентабельності ТОВ "ЗТМК" представлена на рисунку 2.4.

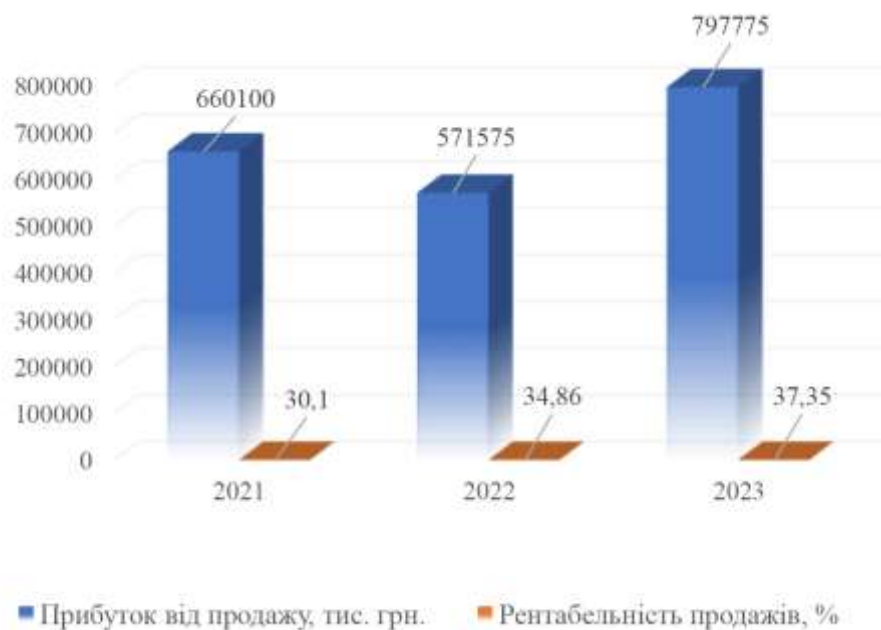


Рисунок 2.4 – Ретроспективний аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ "ЗТМК" протягом 2021–2023 рр..

Стійка позитивна динаміка рентабельності продажів протягом 2022–2023 рр. підтверджує результативність імплементованої маркетингової стратегії ТОВ "ЗТМК". Зокрема, коефіцієнт рентабельності продажів продемонстрував приріст на 15,78% у 2022 р. та на 7,14% у 2023 р. Інтенсифікація операційної ефективності, що виявилася у збільшенні чистого доходу на 496 375 тис. грн на фоні оптимізації витратної частини, забезпечила висхідну траєкторію загальної прибутковості. Домінування темпів зростання виручки над темпами нарощування собівартості реалізованої продукції стало ключовим чинником зміцнення фінансового стану суб'єкта господарювання.

Кумулятивний аналіз фінансових індикаторів ТОВ "ЗТМК" за трирічний період дає підстави констатувати прогресивний розвиток організації. Для підтримання стратегічної стійкості доцільним є вдосконалення механізмів управління грошовими потоками та оборотним капіталом. Водночас, враховуючи регрес продуктивності праці у 2022 р., виникає об'єктивна необхідність у перегляді кадрової політики: у разі десцендентної динаміки індивідуального виробітку обґрунтованою є оптимізація чисельності персоналу задля відновлення балансу між трудовими витратами та результативністю.

2.2 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «ЗТМК»

Ступінь забезпеченості комбіната трудовими ресурсами та результативність їх використання безпосередньо визначають обсяги виробництва, рівень продуктивності праці, величину собівартості продукції й, відповідно, фінансові результати господарської діяльності підприємства.

Рівень кадрової забезпеченості підприємства визначається шляхом порівняння фактичної чисельності працівників за окремими категоріями та професійними групами з плановою або нормативно обґрунтованою потребою в персоналі. Застосування такого підходу дає змогу виявити наявні диспропорції у кадровому складі та оцінити ступінь укомплектованості робочих місць.

З метою оцінювання відповідності людського потенціалу комбінату стратегічним орієнтирам Товариства доцільно здійснити всебічний аналіз кадрового складу підприємства. Для цього передбачається проведення детального дослідження таких складових:

- рівня кадрового забезпечення підприємства;
- кількісних і якісних характеристик персоналу;
- статеві-вікової структури працівників;
- показників руху кадрів.

Інформацію, що характеризує рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз рівня кадрового забезпечення ТОВ «ЗТМК»

Категорії працівників	2021 р.		%	2022 р.		%	2023 р.		%
	план	факт		план	факт		план	факт	
Всього працюючих	3300	3150	95,45	3150	3350	106,35	3650	3650	100
Керівники	250	250	100,00	250	250	100	250	250	100
Фахівці	250	215	86,00	265	250	94,34	200	200	100
Службовці	50	35	70,00	35	50	142,86	50	50	100
Робочі	2750	2650	96,36	2600	2800	107,69	3150	3150	100

На підставі інформації, наведеної в таблиці 2.2, можна зробити висновок про наявність істотних розбіжностей між плановими та фактичними показниками чисельності персоналу ТОВ «ЗТМК» у досліджуваному періоді 2021–2022 рр. Значні відхилення рівня кадрового забезпечення підприємства свідчать про недостатню результативність чинної кадрової політики та недосконалість процесу планування потреб у трудових ресурсах.

Дефіцит робітничих кадрів не може бути повністю компенсований шляхом перерозподілу персоналу між окремими професійними групами, що створює передумови для зниження продуктивності праці та загальної ефективності виробничої діяльності. Наявність таких диспропорцій негативно позначається на виконанні виробничих завдань і зумовлює потребу в управлінському втручанні.

У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду та коригування планових показників чисельності персоналу з метою підвищення їх реалістичності та забезпечення подальшого виконання. Розподіл трудових ресурсів за категоріями в ТОВ «ЗТМК» наочно відображено на рисунку 2.5.

Результати аналізу динаміки чисельності персоналу свідчать про її зростання на 6,35 % до 2022 року, незважаючи на наявність несприятливих макроекономічних тенденцій. У 2023 році підприємству вдалося забезпечити повне виконання планових показників у частині кадрового забезпечення, що відповідає 100 % виконання плану.

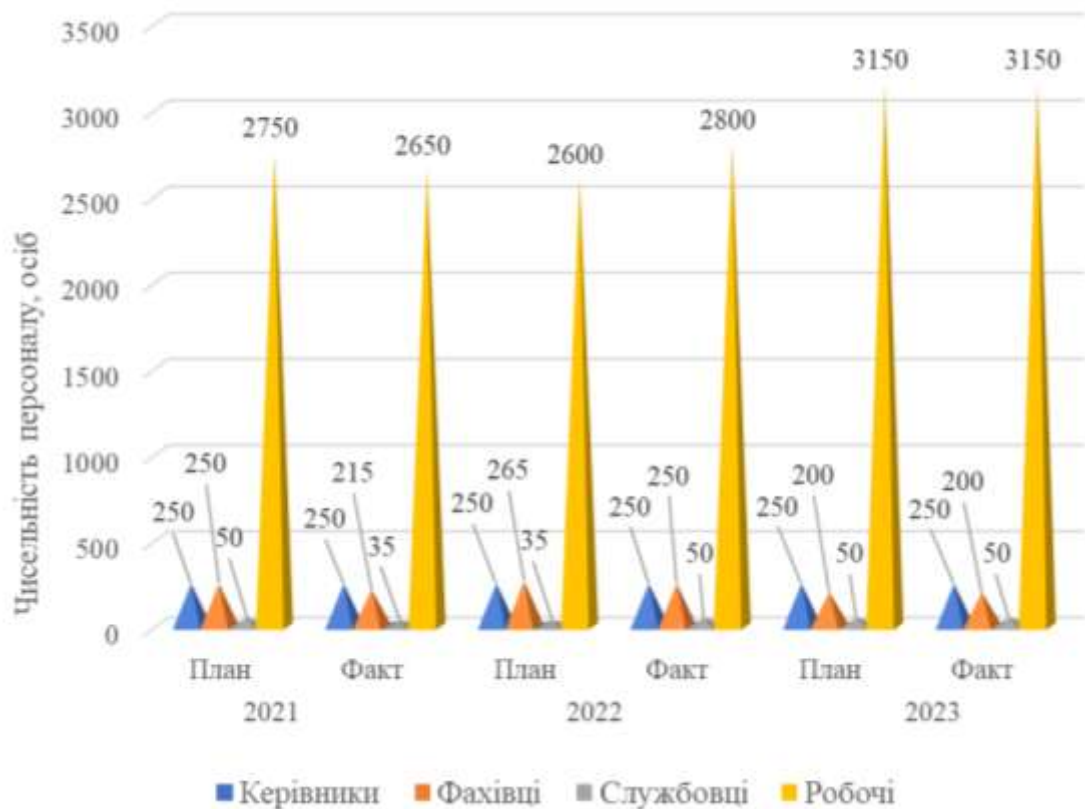


Рисунок 2.5 - Аналіз розподілу персоналу за категоріями в ТОВ «ЗТМК» в період 2021–2023 рр.

Надмірна чисельність працівників у 2022 році зумовила неефективне використання трудових ресурсів, що негативно вплинуло на фінансові результати господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим керівництву ТОВ «ЗТМК» доцільно провести комплексний кадровий аудит з метою виявлення надлишкових або нераціонально використаних посад і здійснити оптимізацію штатної чисельності відповідно до фактичних виробничих потреб.

Таблиця 2.3 - Аналіз трудового потенціалу підприємства ЗТМК

Показник	2021 р	Питома вага, %	2022 р	Питома вага, %	2023р	Питома вага, %
За віком, років						
до 20	200	6,35	150	4,48	100	2,74
от 20 до 30	350	11,11	300	8,96	550	15,07
от 30 до 40	2150	68,25	2100	62,69	2250	61,64
от 40 до 50	250	7,94	400	11,94	450	12,33
от 50 до 60	100	3,17	250	7,46	200	5,48
старше 60	100	3,17	150	4,48	100	2,74
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100
За освітою:						
середня, середня спеціальна	2000	63,49	1900	56,72	2050	56,16
незакінчена вища	750	23,81	900	26,87	950	26,03
вища	400	12,70	550	16,42	650	17,81
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100
По статі:						
чоловіки	2600	82,54	2950	88,06	3050	83,56
жінки	550	17,46	400	11,94	600	16,44
Всього:	3150	100	3350	100	3650	100

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства доцільно здійснювати з урахуванням статеві-вікової структури персоналу та рівня його освітньої підготовки, що дає змогу комплексно охарактеризувати якісний склад трудових ресурсів. З метою поглибленого аналізу якісних характеристик людського потенціалу ТОВ «ЗТМК» у подальшому використовуватимуться дані таблиці 2.3, яка містить інформацію про рівень освіти, вікові показники та інші ключові характеристики персоналу. Аналіз інформації, поданої в таблиці 2.3, дав змогу сформулювати узагальнені висновки, які з метою наочності відображено на рисунках 2.6 та 2.7. Отримані результати свідчать, що переважну частку персоналу підприємства становлять молоді фахівці вікової групи від 20 до 40 років із середньою спеціальною або вищою освітою. Водночас домінуючу частину працівників складають чоловіки, що обумовлено технологічними особливостями та умовами здійснення виробничого процесу на підприємстві.

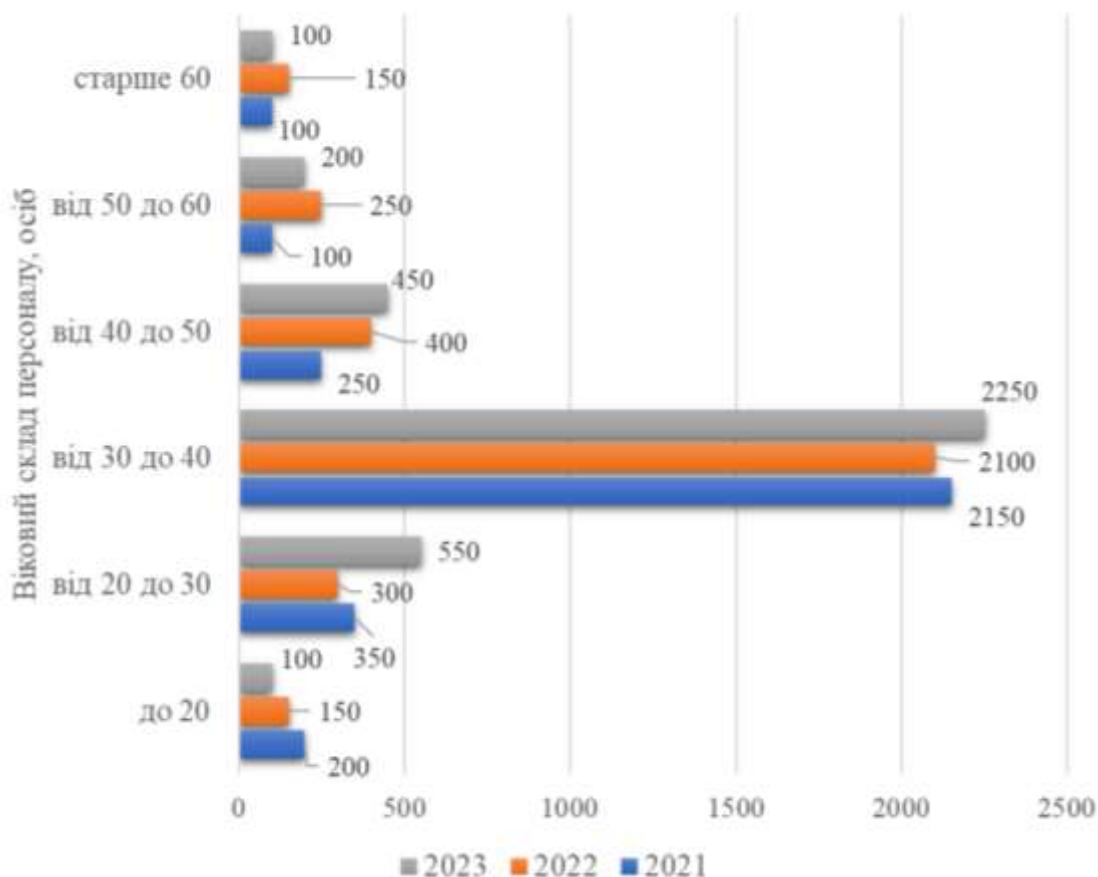


Рисунок 2.6 – Віковий склад персоналу ЗТМК (2021–2023 рр.)

Проведене дослідження структури персоналу ТОВ «ЗТМК» засвідчило, що основна частина працівників належить до вікової групи 20–40 років і має середню спеціальну або вищу освіту, а переважання чоловіків у кадровому складі зумовлене технологічними особливостями виробничого процесу підприємства.

Аналіз вікової структури персоналу свідчить про достатній рівень професійної досвідченості працівників, оскільки найбільшу частку становлять співробітники віком 30–40 років (61,64 %) та 40–50 років (12,33 %). Такий розподіл персоналу за віком забезпечує стабільність трудового колективу, безперервність виробничої діяльності та належний рівень ефективності функціонування підприємства.

Дослідження статевого складу працівників ТОВ «ЗТМК» упродовж 2021–2023 років показало, що чоловіки формують переважну частину персоналу — 83,56 %, що є об'єктивно обґрунтованим з урахуванням специфіки технологічних операцій і умов виробництва.

Аналіз освітнього рівня персоналу ТОВ «ЗТМК» за 2021–2023 роки засвідчив, що основу кадрового складу становлять працівники із середньою спеціальною освітою (56,72 %), що відповідає профілю діяльності підприємства та його потребам у фахівцях відповідного рівня професійної підготовки.



Рисунок 2.7 – Освітній і статевий склад персоналу ТОВ «ЗТМК»

Високі показники результативності діяльності підприємства значною мірою зумовлені належним рівнем професійної підготовки більшості працівників, що забезпечує ефективне виконання виробничих завдань і стабільність отриманих результатів.

Незважаючи на те, що основну частку персоналу формують працівники із середньою спеціальною освітою, спостерігається позитивна динаміка зростання частки співробітників з вищою освітою — з 12,70 % у 2021 році до 17,81 % у 2023 році. Така тенденція свідчить про поступове підвищення рівня кваліфікації персоналу та орієнтацію підприємства на розвиток і зміцнення людського потенціалу. Додатковим підтвердженням цього є оголошення конкурсу на заміщення вакантної посади інженера, що вказує на потребу підприємства у фахівцях з високим рівнем професійних компетентностей, здатних до розроблення та впровадження інноваційних рішень.

Важливим етапом оцінювання рівня кадрового забезпечення підприємства є аналіз динаміки та причин руху персоналу, оскільки він дає змогу своєчасно виявити наявні проблеми в системі управління персоналом і сформулювати обґрунтовані управлінські заходи щодо їх усунення. З метою дослідження обороту кадрів здійснюється розрахунок та аналіз динаміки відповідних показників, поданих у таблиці 2.4, що дозволяє оцінити результативність реалізації кадрової політики підприємства.

Рух кадрів у ТОВ «ЗТМК» зумовлюється різноманітними чинниками, зокрема звільненням працівників за власною ініціативою, порушеннями трудової дисципліни або погіршенням стану здоров'я. Комплексний аналіз причин кадрового руху дає змогу виявити проблемні напрями кадрової політики підприємства та розробити ефективні управлінські заходи, спрямовані на збереження й утримання кваліфікованих фахівців.

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.4, у 2023 році обсяг прийому персоналу на підприємстві ТОВ «ЗТМК» становив 600 осіб, що на 250 осіб більше порівняно з попереднім роком. Водночас протягом 2023 року з підприємства було звільнено 300 працівників. Попри те, що за період 2021–2023

років загальна кількість прийнятих працівників дорівнювала кількості звільнених (350 осіб), динаміка коефіцієнта обороту кадрів за прийомом характеризувалася нестабільністю: зниження показника на 6,18 % у 2022 році змінилося його суттєвим зростанням на 59,15 % у 2023 році.

Таблиця 2.4 - Результати аналізу руху кадрів ЗТМК

Показник	2021 р.	2022 р.	Зміни 2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р.
Чисельність персоналу на початок року, осіб	2950	3150	106,78	3350	106,35
Прийнято працювати, осіб	350	350	100,00	600	171,43
Вибуло, осіб	150	150	100,00	300	200,00
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	3150	3350	106,35	3650	108,96
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3050	3250	106,56	3500	107,69
Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{оп}$), %	11,48	10,77	93,82	17,14	159,15
Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{виб}$), %	6,56	6,15	93,75	8,57	139,35
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$), %	4,92	4,62	93,90	8,57	139,35
Коефіцієнт сталості кадрів ($K_{ст}$), %	95,08	95,38	100,32	91,43	95,86

Основними причинами припинення трудових відносин є порушення працівниками трудової дисципліни, зокрема запізнення, прогули та перебування на робочому місці у стані алкогольного сп'яніння, а також незадовільні умови праці. Це свідчить про функціонування на підприємстві доволі жорсткої системи дотримання трудової дисципліни, яка, з одного боку, може сприяти підвищенню

відповідальності та результативності виконання посадових обов'язків, а з іншого — призводити до зростання психологічного навантаження й рівня стресу серед персоналу.

Динаміка кадрового складу є одним із ключових індикаторів стану трудового потенціалу підприємства. Зазвичай підвищена плинність кадрів свідчить про зниження стабільності трудового колективу, що негативно впливає на продуктивність праці та спроможність підприємства досягати стратегічних і оперативних цілей. Високий рівень плинності персоналу ускладнює збереження накопиченого професійного досвіду, порушує безперервність виробничих процесів і зумовлює додаткові витрати, пов'язані з добором, адаптацією та навчанням нових працівників.

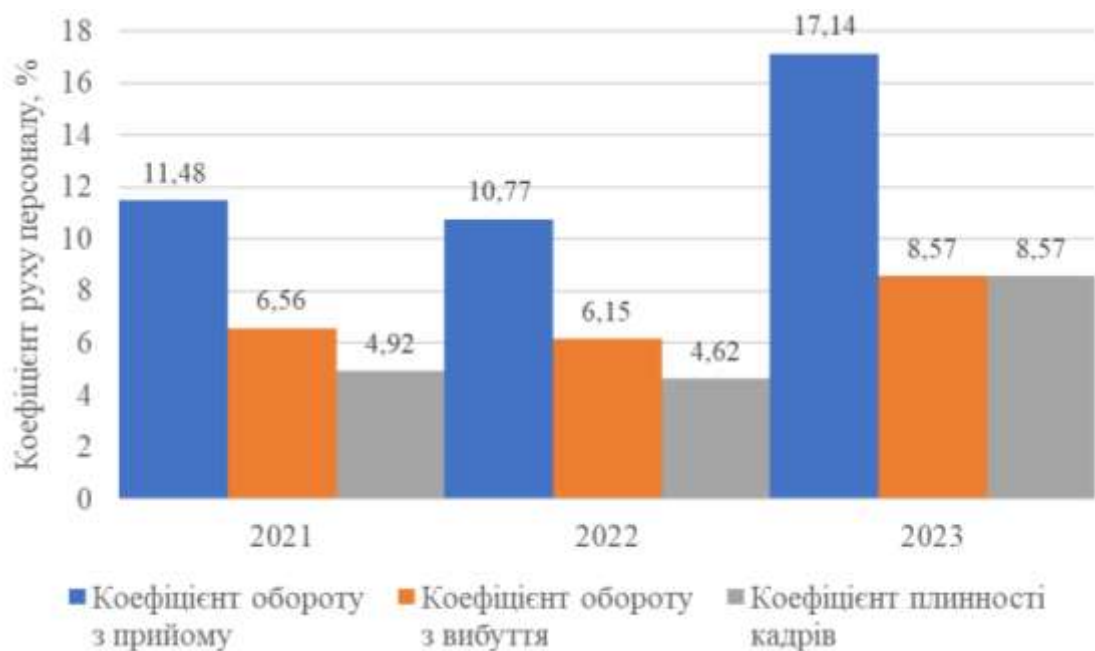


Рисунок 2.8 – Показники обороту кадрів ТОВ «ЗТМК»

Високий рівень обороту персоналу зумовлений недостатньою кваліфікаційною підготовкою новоприйнятих працівників, а також недосконалістю системи їх адаптації, що, у свою чергу, призводить до зростання витрат, пов'язаних із пошуком, добором і професійною підготовкою нового

персоналу. Частка працівників, які вибули у 2022 році, зменшилася на 6,25 %, проте вже у 2023 році цей показник суттєво зріс і досяг 39,35 %. Така динаміка свідчить про необхідність поглибленого аналізу причин зазначених змін та розроблення відповідних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію кадрової ситуації.

Зниження коефіцієнта стабільності персоналу на 4,14 % у 2023 році вказує на наявність недоліків у системі добору, адаптації та закріплення працівників у ТОВ «ЗТМК», що негативно позначається на стійкості трудового колективу та зумовлює додаткові фінансові витрати, пов'язані з повторним набором і навчанням персоналу.

2.3 Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «ЗТМК»

Система мотивації працівників ЗТМК ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних форм заохочення, що дає змогу враховувати різноманітні потреби персоналу та підвищувати рівень його зацікавленості у досягненні результатів трудової діяльності.

На підприємстві фінансове стимулювання персоналу реалізується насамперед у формі виплати заробітної плати та нарахування преміальних виплат. Оплата праці виступає ключовим мотиваційним чинником, оскільки її розмір і структура безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, якість виконання робіт і загальну ефективність діяльності працівників.

До структури заробітної плати включається низка додаткових виплат компенсаційного та стимулюючого характеру, зокрема:

- надбавки за виконання робіт у несприятливих або складних умовах праці;
- премії за тривалий безперервний трудовий стаж;
- оплата за роботу понад встановлені норми робочого часу;
- винагорода за працю у вихідні та святкові дні;
- оплата за виконання обов'язків наставника;

виплати за виконання функцій бригадира.

Преміальні виплати на підприємстві здійснюються на щомісячній основі відповідно до встановлених критеріїв та показників результативності праці. Часткове або повне позбавлення працівників премій може застосовуватися у разі наявності таких підстав:

невиконання або неналежне виконання службових обов'язків, передбачених посадовими та технічними інструкціями;

вчинення дисциплінарних проступків;

завдання матеріальних збитків організації з вини працівника;

недотримання вимог техніки безпеки, охорони праці та протипожежної безпеки;

порушення встановлених дисциплінарних вимог до технологічного процесу.

На підприємстві також передбачені разові виплати у визначених випадках, зокрема:

у зв'язку з досягненням працівником пенсійного віку;

жінкам у зв'язку з народженням дитини;

у разі летального випадку внаслідок нещасного випадку на підприємстві.

ЗТМК застосовує різноманітні форми матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. До матеріальних форм мотивації належать:

фінансові виплати працівникам, які перебувають у складному матеріальному становищі (зокрема на лікування), у вигляді матеріальної підтримки;

виплати матеріальної допомоги та грошові винагороди за подання та впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Далі доцільно розглянути основні види нематеріальних форм мотивації, що застосовуються на підприємстві.

До соціальних форм нематеріальної мотивації персоналу належать медичне обслуговування на пільгових умовах, санаторно-курортне лікування, надання сімейного житла, організація відпочинку для дітей працівників у

дитячих таборах, а також забезпечення новорічними подарунками дітей співробітників.

До моральних аспектів нематеріальної мотивації відносяться вручення відзнак у вигляді грамот і дипломів за участь у різноманітних конкурсах та спортивних змаганнях, а також організація заохочувальних поїздок до різних міст країни як форма визнання досягнень працівників.

Організаційні форми нематеріальної мотивації включають надання працівникам, які працюють в умовах впливу шкідливих виробничих факторів, лікувально-профілактичного харчування, організацію корпоративного навчання, забезпечення можливостей відвідування спортивних закладів, надання спеціального робочого одягу, часткове відшкодування витрат на мобільний зв'язок, а також забезпечення транспортом для проїзду на роботу та у зворотному напрямку.

Доцільно проаналізувати економічні підходи до стимулювання трудової діяльності працівників ЗТМК, серед яких ключове місце займають система оплати праці та винагороди за досягнуті результати. Огляд структури фонду оплати праці ЗТМК представлено в таблиці 2.5.

До структури фонду оплати праці підприємства входять такі основні статті витрат: оплата праці за фактично виконану роботу, преміальні виплати, а також оплата соціальних відпусток. При цьому до фонду оплати праці включається лише та частина коштів, яка нарахована за відпустки і припадає на дні відпустки в межах поточного місяця. Отже, у разі, якщо працівник виходить у відпустку в середині місяця, до фонду оплати праці за відповідний місяць зараховується лише частина суми відпускних.

Компанія ЗТМК володіє автономією у визначенні умов оплати праці та встановленні додаткових виплат для своїх працівників у межах чинного законодавства. Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, свідчить про наявність значних коливань фонду оплати праці ЗТМК: його скорочення на 19 950 тис. грн у 2022 році та зростання на 82 100 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури фонду оплати праці в ТОВ «ЗТМК»

Вид оплати	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн	2022 – 2021 рр.		2023 р., тис. грн	2023 – 2022 рр.	
			у сумі	у %		у сумі	у %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Фонд оплати праці	402025	382075	-19950	95,04	464175	+82100	121,49
1.1. За окладами	226800	234000	+7200	103,18	271350	+37350	115,96
1.2. Премії	162500	133250	-29250	82,0	176375	+43125	132,36
1.3 Доплата за понаднормові годинни	625	675	+50	108,0	900	+225	133,34
1.4 Оплата щорічних відпусток	12100	14150	+2050	116,94	15550	+1400	109,89
2. Виплати соціального характеру	31000	29775	-1225	96,05	31350	+1575	105,29
2.1. Допомога по тимчасовій непрацездатності	31000	29775	-1225	96,05	31350	+1575	105,29
Разом коштів, спрямованих на споживання	433025	411850	-21175	95,11	495525	+83675	120,32
Частка у загальній сумі, % фонду оплати праці	92,84	92,77	-0,04	99,93	93,68	+0,91	100,98
Частка у загальній сумі, % виплат за рахунок фонду соціального захисту	7,16	7,23	-0,07	100,98	6,33	-0,9	87,55

Причини таких змін детальніше розкриваються в таблиці 2.6, яка відображає динаміку чисельності персоналу та середнього рівня заробітної плати.

Таблиця 2.6 - Аналіз структури та складу витрат на оплату праці ТОВ «ЗТМК»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність робочих, осіб	3150	3350	3650	+200	+300
Фонд сплати праці, тис. грн.	402025	382075	464175	-19 950	+82 100
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10635,60	9504,35	10597,60	-1131,25	+1093,25
Виручка від реалізації продукції	2193275	1639650	2136025	-553625	+496375
Продуктивність праці (річна), тис. грн./осіб	696,28	489,45	585,21	-206,83	+95,76

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.6, дає підстави зробити висновок, що зміни рівня продуктивності праці на ЗТМК мали безпосередній вплив на динаміку фонду оплати праці. Зокрема, зниження продуктивності у 2022 році зумовило скорочення фонду оплати праці на 19 195 тис. грн, тоді як зростання продуктивності у 2023 році спричинило його збільшення на 82 100 тис. грн. Це підтверджує, що підвищення ефективності використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників, які визначають фінансові результати діяльності підприємства.

Динаміка середньої заробітної плати одного працівника протягом аналізованого періоду характеризувалася різноспрямованими тенденціями: у 2022 році спостерігалось її зниження на 1 131,25 грн, тоді як у 2023 році —

зростання на 1 093,25 грн. Зазначені зміни пояснюються коригуванням тарифних ставок, а також збільшенням обсягів виробництва на одного працівника у 2023 році.

Скорочення фонду оплати праці у 2022 році було наслідком зниження продуктивності праці, тоді як його зростання у 2023 році обумовлюється підвищенням тарифних ставок, розширенням обсягів виробництва та збільшенням чисельності персоналу на 300 осіб. Крім того, зростання кількості дітей, за якими здійснюється догляд, спричинило збільшення виплат із фондів соціального захисту. У таблиці 2.7 буде проаналізовано вплив чисельності працівників та ефективності їхньої трудової діяльності на рівень доходів ЗТМК за період 2021–2023 років.

Таблиця 2.7 - Комплексна оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «ЗТМК», тис. грн

Показник	Період, рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021	2023/2022
Виручка від реалізації продукції	2193275	1639650	2136025	-553625	+496375
Чисельність персоналу, осіб	3150	3350	3650	+200	+300
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	696,28	489,45	585,21	-206,83	+95,76
Вплив фактору: продуктивність праці	За 2022-2021 роки $(-206,83) \times 3150$ За 2023-2022 роки $(+95,76) \times 3350$			-651514,50	+320796,0
Вплив фактору: чисельність персоналу	За 2022-2021 роки $(+200) \times 489,45$ За 2023-2022 роки $(+300) \times 585,21$			+97890,0	+175563,0

Проведений аналіз даних засвідчує наявність прямої залежності між динамікою виручки ЗТМК та рівнем продуктивності праці. Зокрема, у 2022 році зниження продуктивності праці на 651 514,50 тис. грн призвело до скорочення виручки на 553 625 тис. грн, тоді як у 2023 році зростання продуктивності сприяло збільшенню обсягів виручки на 320 796 тис. грн. Отримані результати підтверджують визначальну роль продуктивності праці у формуванні фінансових результатів підприємства.

Разом з тим аналіз виявив позитивну кореляцію між чисельністю персоналу та рівнем виручки. Так, збільшення штату на 200 осіб у 2022 році зумовило зростання виручки на 97 890 тис. грн, а у 2023 році додаткове залучення 300 працівників забезпечило приріст виручки на 175 563 тис. грн. Це свідчить про важливість оптимального кадрового забезпечення для досягнення стабільних економічних результатів.

З метою підвищення ефективності управління персоналом керівництву ЗТМК доцільно впроваджувати комплексну систему мотивації, яка б одночасно задовольняла матеріальні та соціальні потреби працівників. Зниження виручки у 2022 році є тривожним сигналом, що може свідчити про початок негативних тенденцій у розвитку бізнесу. За відсутності своєчасних управлінських рішень і коригувальних заходів підприємство ризикує зіткнутися з суттєвими фінансовими труднощами.

Сукупний вплив основних факторів на формування виручки ЗТМК узагальнено та представлено в таблиці 2.8.

Унаслідок зниження рівня продуктивності праці у 2022 році на підприємстві було зафіксовано скорочення обсягів виручки. Водночас у 2023 році, завдяки зростанню продуктивності праці та збільшенню чисельності персоналу, спостерігалось суттєве зростання виручки, яке склало 496 375 тис. грн. Аналіз наявних даних свідчить про те, що підвищення середнього рівня заробітної плати зумовлене як зростанням трудових витрат, так і підвищенням продуктивності праці.

Таблиця 2.8 - Аналіз структури витрат на оплату праці персоналу ТОВ «ЗТМК»

Чинники, що впливають на виручку за 2022 – 2021 роки	Значення	Структура факторів, %	Сума факторів
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	-651514,50	+117,68	-553624,50
Чисельність персоналу, осіб	+97890,0	-17,68	
Чинники, що впливають на виручку за 2023 – 2022 роки	Значення	Структура факторів, %	Сума факторів
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	+320796,0	+64,63	+496359,0
Чисельність персоналу, осіб	+175563,0	+35,37	

Запроваджена на підприємстві окладно-преміальна система оплати праці є ефективним інструментом матеріального стимулювання, оскільки сприяє заохоченню працівників до підвищення результативності та якості виконання трудових обов'язків. Результати дослідження взаємозв'язку між зазначеними економічними показниками узагальнено та представлено в таблиці 2.9.

Згідно з результатами аналізу даних, наведених у таблиці 2.9, у 2022 році в ТОВ ЗТМК спостерігалось суттєве погіршення основних показників ефективності використання трудових ресурсів. Зокрема, середньорічне вироблення продукції на одного працівника скоротилося на 29,71 %, а середньомісячна заробітна плата знизилася на 10,64 %, що свідчить про негативний вплив зменшення продуктивності праці на рівень матеріального забезпечення персоналу. У 2023 році зафіксовано позитивні зрушення: середньорічне вироблення одного працівника зросло на 19,56 %, а середньомісячна заробітна плата — на 11,50 % порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.9 - Узагальнений аналіз структури витрат на оплату праці в ТОВ «ЗТМК»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	696,28	489,45	585,21	70,29	119,56	84,05
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10635,60	9504,35	10597,60	89,36	111,50	99,64

Така динаміка підтверджує ефективність реалізованих заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації персоналу.

Водночас порівняння показників 2023 року з базовим 2021 роком свідчить про наявність певних негативних тенденцій: середньорічна продуктивність праці одного працівника зменшилася на 15,95 %, а середня місячна заробітна плата — на 0,36 %. Це вказує на необхідність подальшого посилення управлінських заходів, спрямованих на відновлення та стабільне зростання ефективності використання трудових ресурсів.

Проаналізуємо мотиваційний механізм, що функціонує на підприємстві ТОВ «ЗТМК». Основною метою цієї системи є заохочення працівників до дій, спрямованих на підвищення результативності трудової діяльності, шляхом застосування комплексу матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів.

До ключових завдань мотиваційної системи ТОВ «ЗТМК» належать:
 формування у працівників усвідомлення ролі мотиваційних чинників у процесі виконання посадових і виробничих функцій;

організація та реалізація навчальних програм для персоналу й управлінського складу, спрямованих на розвиток навичок ефективної комунікації та розуміння соціально-психологічних аспектів взаємодії в колективі;

підвищення рівня професійної компетентності персоналу з метою повнішої реалізації та розвитку його трудового потенціалу.

Забезпечення зростання продуктивності праці як одного з ключових інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства є пріоритетним завданням системи управління персоналом. З метою оцінювання рівня мотивації працівників ТОВ «ЗТМК» було проведено емпіричне дослідження, яке базувалося на результатах анонімного анкетування близько 3 000 співробітників підприємства.

Кваліфікаційний склад інтерв'юерської групи подано в аналітичній формі в Додатку А. У межах проведеного дослідження об'єктом аналізу стали такі питання:

1. Яка мотиваційна структура сформована у вашій компанії? (рисунок 2.9).

Отримані відповіді респондентів було узагальнено та візуалізовано за допомогою відповідних діаграм.

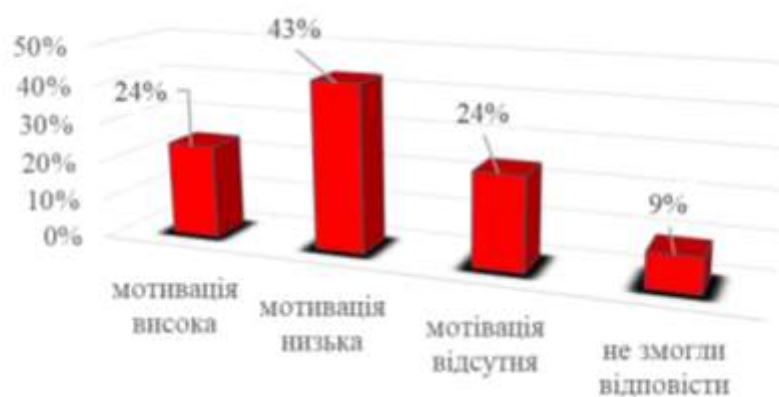


Рисунок 2.9 - Мотиваційна характеристика персоналу ЗТМК

2. Чи здійснюються керівництвом підприємства заходи, спрямовані на підвищення рівня мотивації персоналу? (рисунок 2.10).

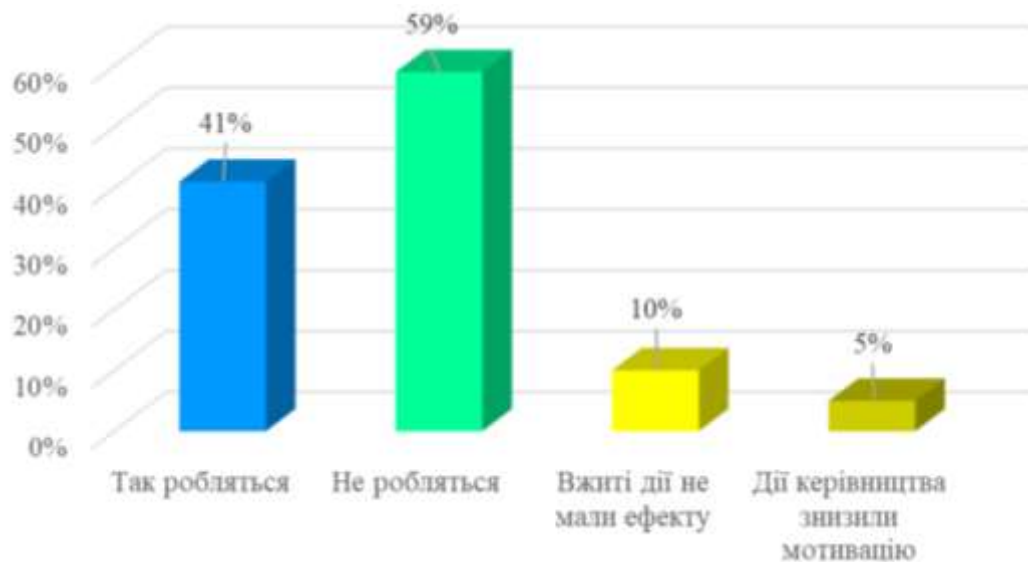


Рисунок 2.10 - Аналіз результативності мотиваційних заходів для персоналу ЗТМК

3. Які мотиваційні інструменти забезпечують найвищий рівень залученості персоналу? (рисунок 2.11);

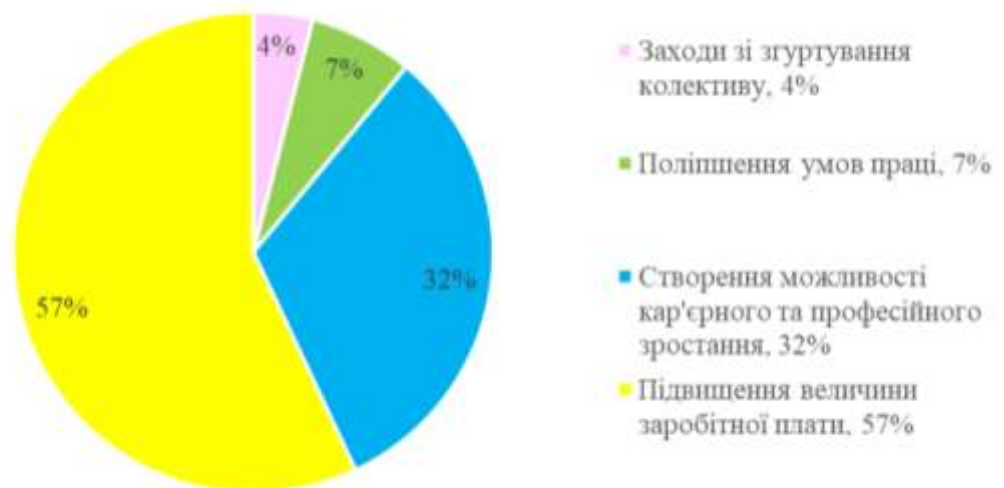


Рисунок 2.11 - Методи заохочення трудової діяльності

4. Чи існують в ЗТМК фактори, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат? (рисунок 2.12).

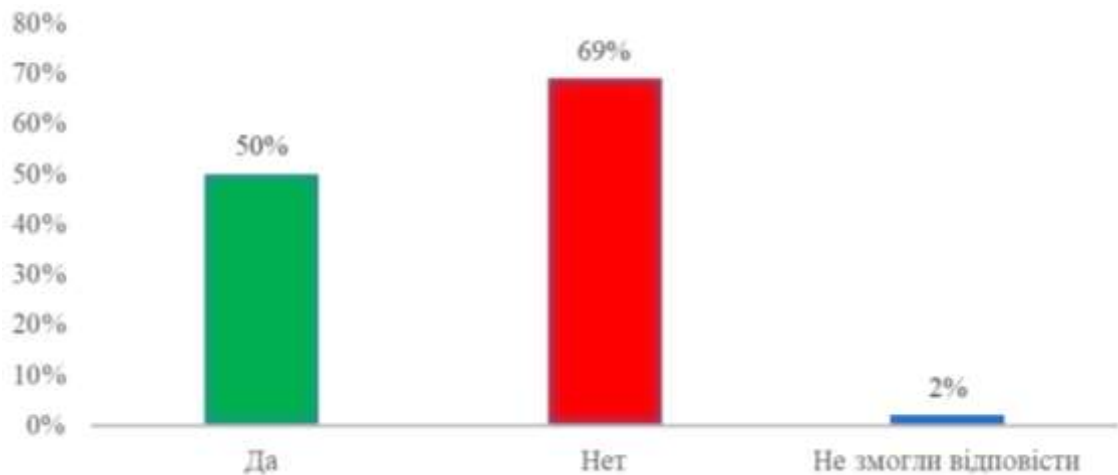


Рисунок 2.12 - Несприятливий соціально-психологічний клімат у ЗТМК

За результатами проведеного аналізу системи мотивації та управління персоналом у ЗТМК було виявлено низку суттєвих недоліків, зокрема:

система заохочення працівників за досягнення у межах різних заходів функціонує недостатньо ефективно, оскільки визнання успіхів персоналу переважно обмежується усними подяками та не має належного матеріального або формалізованого нематеріального підкріплення;

керівництво підприємства демонструє недостатній рівень зацікавленості у вдосконаленні мотиваційної політики, що негативно позначається на загальному рівні мотивації та залученості співробітників.

З метою більш глибокого вивчення мотиваційного механізму ЗТМК також було проведено дослідження методом анкетування. У межах даного дослідження здійснювалося оцінювання чинників робочого середовища з двох позицій:

ступінь важливості кожного з факторів для працівників у процесі виконання трудових обов'язків;

рівень задоволеності або незадоволеності працівників умовами праці, що відповідають зазначеним факторам.

Для проведення аналізу було визначено та відібрано такі ключові фактори мотивації персоналу:

заробітна плата: базовий оклад, додаткові компенсаційні виплати;

особливості трудового процесу: місце розташування підприємства, рівень оснащеності та стан робочої зони, організаційні умови праці, ступінь відповідальності;

реалізація професійного потенціалу в процесі роботи: значущість виконуваних завдань, можливість застосування набутих умінь і знань, рівень зацікавленості у професійній діяльності;

умови для розвитку на ТОВ ЗТМК: перспективи підвищення професійного рівня, можливості кар'єрного зростання та інші чинники.

На ТОВ ЗТМК було здійснено оцінювання системи мотивації персоналу, за результатами якого виявлено дві основні проблеми. Розглянемо їх послідовно.

Першою проблемою є недостатній рівень мотивації працівників. Середні оцінки застосовуваних методів стимулювання в організації за п'ятибальною шкалою мають такий вигляд:

методи фінансового заохочення — 3,2 бала;

соціальні пільги — 3,5 бала;

методи нематеріального заохочення — 1,3 бала.

Отже, загальна середня оцінка системи стимулювання персоналу становить 8,0 бала з максимально можливих 15. У відсотковому вираженні це означає, що чинна система мотивації задовольняє працівників приблизно на 53 %, тобто лише наполовину. Такий рівень задоволеності є недостатнім для забезпечення стабільно високої ефективності праці та повноцінної реалізації трудового потенціалу персоналу.

У зв'язку з цим респондентам було запропоновано висловити власні пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання, які, на їхню думку, могли б суттєво зменшити вплив негативних чинників та підвищити рівень особистої мотивації. У межах опитування учасники мали можливість обрати не більше двох варіантів відповіді на кожне запитання.

З метою вдосконалення системи матеріального заохочення працівники запропонували такі заходи:

введення доплати за трудовий стаж роботи на підприємстві (750 осіб);

запровадження преміальної системи за підсумками роботи протягом року (1000 осіб);

перегляд та модифікацію чинних систем преміювання (900 осіб);

перехід на нову систему оплати праці, яка передбачає поєднання базового окладу та змінної преміальної частини, що залежить від індивідуальних і групових результатів діяльності, як найбільш ефективний спосіб підвищення мотивації персоналу (1200 осіб).

Щодо вдосконалення соціальних пакетів респонденти визначили такі пріоритетні напрями:

надання працівникам позик на пільгових умовах, зокрема з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткових (1200 осіб);

запровадження доплат за ведення здорового способу життя (600 осіб);

будівництво службового житла та його подальший розподіл серед працівників підприємства (600 осіб);

забезпечення медичного страхування на пільгових умовах (200 осіб);

виплата грошової компенсації за використання власного транспортного засобу під час виконання службових завдань (400 осіб).

З метою покращення системи морального заохочення працівники запропонували такі заходи:

офіційне оголошення подяки в різних форматах (накази по підприємству, загальні збори, публікації у внутрішніх або зовнішніх засобах інформації) (800 осіб);

урочисте вручення цінних подарунків як форми визнання досягнень (350 осіб);

офіційне нагородження почесними грамотами за вагомі результати роботи (200 осіб);

застосування індивідуальних форм заохочення з урахуванням особистого внеску працівників (600 осіб).

Іншою суттєвою проблемою, виявленою за результатами дослідження, є дефіцит висококваліфікованих фахівців. Зазначена проблема має комплексний

характер і, за оцінками респондентів, зумовлена двома основними групами чинників — кадровими та організаційними.

До кадрових чинників належать:

застаріла система стимулювання, яка не відповідає сучасним потребам та очікуванням персоналу;

невідповідність соціально-психологічного середовища очікуванням працівників;

необхідність підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації співробітників.

Особливо важливим чинником мотивації працівники вважають наявність та якість соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, оплачуваних відпусток, забезпечення стабільних вихідних і святкових днів, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності та лояльності персоналу до підприємства.

Відповідно до результатів проведеного опитування було визначено ключові аспекти трудового середовища, які є найбільш значущими для працівників.

За рівнем пріоритетності вони розташовуються таким чином: розмір заробітної плати; можливості для професійного зростання; соціальні привілеї; рівень інтенсивності праці; ефективність організації трудового процесу; умови праці; можливість реалізації власного професійного потенціалу; залученість до процесу прийняття управлінських рішень.

З огляду на дефіцит кваліфікованих фахівців та зростання плинності кадрів виникає об'єктивна необхідність у розробленні дієвих механізмів залучення нових співробітників, а також у модернізації системи стимулювання та мотивації чинного персоналу. Це дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільність кадрового складу підприємства.

Далі доцільно здійснити аналіз рівня мотивації працівників ЗТМК на основі результатів анкетування, узагальнених у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка рівня стимулювання трудової діяльності ЗТМК

№	Фактор мотивації	Оцінка
1	Інтерес до змісту роботи	7,5
2	Можливість до самореалізації	6,8
3	Психологічний клімат у колективі	6,4
4	Умови праці	6,0
5	Організація праці	6,0
6	Перспективи існування підприємства	5,3
7	Стиль вищого керівництва	5,2
8	Рівень професіоналізму керівників	5,2
9	Оплата праці	5,0
	Оцінка всієї системи стимулювання	5,0

Опитування на підприємстві було проведено в середині четвертого кварталу 2024 року, при цьому форми анкет наведено в Додатку Б. Узагальнені результати анкетування відображено в таблиці 2.11.

За підсумками опитування можна стверджувати, що працівники ЗТМК загалом задоволені умовами своєї праці. На підприємстві функціонує система навчання персоналу, однак обмежені фінансові ресурси не дозволяють забезпечити проходження навчання та підвищення кваліфікації всіх працівників, які цього потребують. У зв'язку з цим 95 % опитаних співробітників висловили бажання отримати додаткову освіту або пройти курси підвищення кваліфікації.

Поєднання молодих фахівців і досвідчених працівників у трудовому колективі створює сприятливі умови для навчання, наставництва та обміну професійними знаннями. Досвідчені співробітники ТОВ ЗТМК, значна частина яких працює на підприємстві протягом тривалого часу, характеризуються високим рівнем професіоналізму та прагненням до саморозвитку. Це свідчить про їхню готовність брати на себе відповідальність, а також сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємної підтримки в колективі.

Таблиця 2.11 - Узагальнені результати анкетування з оцінки комфортності робочого середовища

Питання анкети	Осіб	%
Я знаю мету нашої компанії	3000	100
Співробітникам подобається перебувати у колективі, брати участь у спільних справах, проводити разом вільний час	2950	98
Я вважаю нормальним затримки поза робочим графіком за наявності термінової роботи	2950	98
Я чітко представляю коло своїх посадових обов'язків.	2900	96
Я повністю реалізую свої можливості	2550	85
Головний принцип роботи керівника «Хвали при всіх, лай наодинці»	2400	80
Я докладаю всіх зусиль для здійснення спільної мети	2250	75
Керівник враховує відносини, що склалися в колективі, намагається їх покращити	2150	72
Мене влаштовує заробітна плата	2100	70
Я потребую підвищення кваліфікації	1550	50
Керівник надає мені достатню свободу дій	1500	50
Я маю повну інформацію про події, що відбуваються в компанії	850	28
Я вважаю, що при вступі на роботу у всіх претендентів є рівні можливості	500	17
Моя ініціатива заохочується	400	13
Я чітко представляю своє просування по службі	200	7
Моя робота негативно впливає на моє особисте життя	150	5
У колективі нашого підрозділу досить часто виникають конфлікти	0	0

Відгуки респондентів, систематизовані за спаданням частоти їх згадування, наведено в таблиці 2.12.

З метою отримання кількісної оцінки рівня мотивації працівників доцільно здійснити розрахунок абсолютних показників густини мотивації. Поняття «густина мотивації» було введено та детально опрацьоване І. Варданяном і

використовується для кількісного відображення інтенсивності мотиваційних чинників у трудовій діяльності персоналу. Застосування даного підходу дозволяє більш об'єктивно оцінити стан мотиваційного середовища на підприємстві та виявити напрями його подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.12 - Аналіз впливу стимулів на рівень задоволеності працівників у межах соціального пакета

Додаткові пільги	Оцінка(сер.)
Гідна (адекватна) з/п	9,5
Оплата понаднормової роботи	9,5
Все належне за законом	9,5
Мед. обслуговування (послуги стоматолога та терапевта)	7
Оплата за шкідливість	7
Можливість отримання позики	6,8
Санаторно-курортне лікування	6,5
Пільги для некурців (3 дні оплачуваної відпустки)	5,8
Оплата проїзду по роботі (до роботи)	5,2
Пільгові путівки	5,0
Безкоштовні обіди	4,8
Премії	4,5
Навчання	4,5
Заохочення ініціативи	2,0
Безкоштовне навчання мовам, роботі на ПК	2,0
Інше (вказіть):	

Отримані результати вказують на необхідність посилення уваги до вдосконалення кадрової стратегії підприємства, зокрема до перегляду та модернізації системи заохочення працівників. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути основні недоліки чинної системи мотивації в ЗТМК.

По-перше, адміністративний підхід до управління персоналом не забезпечує належного залучення співробітників до активної участі в діяльності підприємства та не створює достатніх умов для повноцінної реалізації їхнього професійного потенціалу. Працівники ЗТМК прагнуть відчувати впевненість у стабільності свого майбутнього, а також зацікавлені у збагаченні змісту роботи, що передбачає можливості навчання та подальшого кар'єрного зростання.

По-друге, система матеріальної мотивації переважно обмежується грошовими стимулами у формі окладів і премій, без належного розвитку додаткових елементів соціального пакета, таких як туристичні путівки, компенсація витрат на харчування та інші соціальні пільги.

По-третє, система мотивації, що базується на соціально-психологічних методах, має статичний характер і не передбачає диференціації винагороди залежно від результатів праці або кар'єрного розвитку. Крім того, у межах цього підходу недостатньо використовуються такі важливі мотиваційні інструменти, як преміювання за досягнення, надання цікавих і змістовних завдань, а також соціальне визнання результатів праці.

Висновки до розділу 2

Після детального аналізу діяльності ТОВ «ЗТМК» можна зробити такі узагальнені висновки.

Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «ЗТМК» за 2021–2023 роки показав, що переважна більшість персоналу (63,33 %) має середню спеціальну освіту, що відповідає виробничій специфіці підприємства та вимогам до виконання основних технологічних процесів.

Скорочення фонду оплати праці було пов'язане зі зниженням середньої заробітної плати внаслідок падіння обсягів виробництва. Водночас зростання фонду оплати праці у 2023 році відбулося завдяки підвищенню посадових окладів на 10 %, збільшенню обсягів преміальних виплат на 15 %, а також

прийняттю на роботу додатково 300 працівників. Аналіз динаміки виручки свідчить про те, що її зниження у 2022 році було зумовлене падінням продуктивності праці та скороченням чисельності персоналу. Натомість зростання виручки у 2023 році на 496 375 тис. грн пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва та розширенням штату.

Наведені дані дають підстави стверджувати, що у 2023 році в ЗТМК спостерігалася позитивна динаміка продуктивності праці, темпи зростання якої перевищували темпи зростання заробітної плати. Реалізація таких підходів сприяє збереженню мотиваційного потенціалу оплати праці та, відповідно, позитивно впливає на ефективність трудової діяльності персоналу. Водночас аналіз показників за 2021–2022 роки демонструє протилежну тенденцію, коли темпи зростання заробітної плати випереджали темпи зростання продуктивності праці, що є негативним явищем з точки зору економічної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження свідчать, що одним із ключових факторів, які визначають рівень мотивації працівників ТОВ «ЗТМК», є матеріальне стимулювання. Зокрема, працівники звертають особливу увагу на розмір заробітної плати, механізми її нарахування та відповідність рівня оплати їхньому освітньо-кваліфікаційному рівню. За результатами опитування встановлено, що серед найбільш значущих чинників, здатних позитивно вплинути на якість праці, працівники відзначають підвищення рівня заробітної плати, покращення умов праці, оснащення робочих місць сучасним обладнанням, а також розширення повноважень і делегування більшої відповідальності.

Водночас працівники розглядають кар'єрний розвиток не лише як джерело стабільного доходу, а і як можливість покращення матеріального становища, просування на вищі посади та формування відчуття впевненості у майбутньому. Недостатня досконалість чинної системи мотивації може призвести до зниження ефективності праці, що зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ЗТМК»

3.1 Розроблення інтегрованої системи мотивації праці персоналу підприємства ТОВ «ЗТМК»

На світовому ринку функціонує обмежена кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві губчастого титану та титано-магнієвих продуктів. Така ситуація зумовлена дією ефекту масштабу виробництва, а також впливом значної кількості складних технологічних, економічних і організаційних чинників. У зв'язку з унікальністю та високою складністю виробничих процесів, персонал ТОВ ЗТМК також можна вважати специфічним, оскільки працівники підприємства демонструють стабільно високі результати професійної діяльності та значний рівень виробничої компетентності.

Ключовими завданнями ЗТМК на середньострокову перспективу є:

посилення співпраці з основними клієнтами та стратегічними партнерами, а також розроблення й упровадження спільних рішень щодо організації діяльності в умовах спаду попиту;

диверсифікація збутових каналів і розширення присутності підприємства в промисловому сегменті титано-магнієвої продукції;

раціоналізація витрат та зростання продуктивності праці з метою утримання й посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Ключовою передумовою забезпечення довгострокового лідерства ЗТМК є систематичний розвиток професійних компетенцій співробітників, а також збереження стабільного й згуртованого трудового колективу. З метою утримання основного конкурентного ресурсу підприємства — висококваліфікованого персоналу — доцільним є розроблення та поетапне впровадження нової, більш ефективної системи мотивації в ЗТМК.

З метою підвищення загальної ефективності діяльності підприємства доцільно запровадити наступні матеріальні заохочення:

Створення Положення про заохочення працівників, у якому буде нормативно закріплено необхідність застосування комплексного підходу до мотивації персоналу. У межах такого документа слід передбачити різноманітні види заохочень, як матеріального, так і нематеріального характеру, а також визначити обов'язковість їх поєднання в кожному конкретному випадку. Реалізація зазначеного підходу сприятиме мінімізації ризиків демотивації персоналу та забезпечить формування стійкого позитивного ефекту від функціонування системи заохочення.

Доцільним є організація інформаційно-роз'яснювальних заходів для працівників ТОВ ЗТМК, спрямованих на підвищення рівня їхньої обізнаності щодо трудових прав, обов'язків та наявних можливостей у межах підприємства. Зокрема, необхідно забезпечити детальне інформування персоналу про умови нарахування та отримання премій, надбавок, компенсацій за невикористану відпустку, а також інших видів соціальних гарантій. З метою забезпечення зручного доступу до відповідної інформації зразки необхідних документів доцільно розмістити на внутрішньому порталі компанії та на інформаційному стенді у відділі кадрів.

Для посилення мотивації співробітників досягати високих результатів у професійній діяльності можливим є запровадження практики часткової компенсації вартості проїзду до місця відпочинку за умови виконання або перевиконання встановлених виробничих показників.

Крім того, компанія надає працівникам можливість отримання одноразової фінансової допомоги на придбання житла, що сприяє підвищенню рівня їхнього добробуту, соціальної захищеності та формуванню стійкої лояльності персоналу до підприємства.

Компанія планує розроблення та впровадження програми безвідсоткового кредитування для співробітників, що надасть їм можливість оперативно вирішувати важливі фінансові питання особистого характеру. Зокрема, у разі планування поїздки на відпочинок працівник може скористатися корпоративною

програмою кредитування та отримати необхідну суму коштів для оплати відповідних витрат.

Після повернення з відпустки співробітник зобов'язаний подати звітну документацію щодо здійснених витрат, після чого відповідна сума підлягає списанню з наданого кредиту. Залишок коштів працівник повинен повернути протягом наступних трьох місяців. Оплата додаткових послуг може здійснюватися двома способами: готівкою або шляхом щомісячних утримань із заробітної плати. При цьому розмір таких утримань доцільно визначати з урахуванням фінансових можливостей працівника, з тим щоб забезпечити повне погашення кредиту до початку наступної відпустки.

З метою стимулювання персоналу до досягнення високих виробничих результатів передбачається можливість часткового погашення кредитної заборгованості для працівників, які продемонстрували високий рівень відповідальності, дисциплінованості та сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків.

З метою підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах власної трудової діяльності компанією прийнято рішення щодо запровадження системи квартальних премій та річних бонусів. Доцільним є формування такої системи преміювання, за якої відповідні виплати здійснюватимуться виключно працівникам, чий професійні досягнення перевищують встановлені очікування та нормативні показники. За таких умов роль відділу кадрів ЗТМК істотно зростає та набуває більш визначального значення в процесах управління персоналом.

Розроблення нової системи оцінювання персоналу має здійснюватися колегіально, із залученням фахівців різних підрозділів та з обов'язковим урахуванням позицій усіх зацікавлених сторін. Створення преміального фонду надасть можливість на регулярній основі, зокрема щомісяця, заохочувати працівників, які за результатами впровадженої системи оцінки продемонстрували найвищі показники ефективності діяльності. З метою забезпечення об'єктивності та неупередженості оцінювання професійних

якостей співробітників під час формування рейтингу доцільно провести анонімне опитування серед колег.

Незважаючи на вагомість фінансової мотивації, систематичне підвищення рівня заробітної плати не завжди є ефективним інструментом підтримання високої продуктивності праці, що обумовлює необхідність використання додаткових мотиваційних чинників. Зокрема, застосування гнучкого графіка роботи на обмежений період часу може забезпечити оперативне зростання продуктивності працівників під час реалізації відповідного проєкту. Водночас постійне використання виключно фінансових стимулів у довгостроковій перспективі призводить до зниження їхньої результативності внаслідок звикання персоналу, що актуалізує потребу в комплексному підході до формування системи мотивації.

Оплата праці є лише одним із структурних елементів системи мотивації персоналу. Для досягнення максимальної ефективності управління трудовою діяльністю працівників доцільним є поєднання матеріального заохочення з іншими мотиваційними чинниками, зокрема можливостями кар'єрного розвитку, визнанням професійних досягнень та формуванням комфортного й сприятливого робочого середовища.

Численні теоретики та практики у сфері управління персоналом зазначають, що нематеріальна мотивація виступає одним із ключових факторів підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та формування їхньої лояльності до компанії. Незважаючи на відсутність безпосередньої матеріальної складової, зазначений підхід демонструє високу результативність у стимулюванні трудової активності персоналу, особливо в умовах поступової адаптації працівників до фінансових заохочень. У цьому контексті доцільним є застосування інтегрованого підходу до мотивації персоналу, який передбачає раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

У межах такого підходу можливим є впровадження низки інструментів нефінансової мотивації, використання яких здатне забезпечити відчутні позитивні результати у сфері підвищення ефективності діяльності персоналу.

Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом. Рівень комфорту трудового середовища в ЗТМК має безпосередній вплив на процес соціальної адаптації працівників, їхню задоволеність роботою та загальну результативність діяльності. З огляду на специфіку виробничої діяльності підприємства, що передбачає регулярне вирішення складних і проблемних ситуацій, атмосфера в колективі виступає одним із найбільш дієвих інструментів мотивації персоналу.

Наявність напруженого або агресивного середовища в колективі є одним із ключових чинників, що негативно впливають на рівень мотивації працівників, знижують їхню продуктивність та спричиняють емоційне вигорання. З метою підвищення ефективності праці доцільно забезпечити кожного співробітника окремим робочим місцем, оснащеним усіма необхідними інструментами та обладнанням, що відповідають характеру виконуваних завдань.

Окремої уваги потребує питання створення зони відпочинку для працівників. Такий простір має сприяти відновленню працездатності та зниженню рівня стресу. Обов'язковими елементами інтер'єру доцільно визначити м'який диван, кімнатні рослини та квіткові композиції, а для формування атмосфери релаксації рекомендується використання спокійного музичного супроводу. Крім того, передбачається будівництво спеціалізованого приміщення для організації харчування співробітників, що позитивно вплине на умови праці та загальний добробут персоналу.

Формування сприятливого мікроклімату в колективі, заснованого на принципах взаємоповаги, довіри та підтримки, є одним із пріоритетних завдань відділу кадрів ЗТМК. Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості колективу та розвиток корпоративної ідентичності. До числа можливих заходів належать: благодійні акції (відвідування соціальних закладів, притулків), організація святкових заходів (дні народження, новорічні вечори) та участь у загальнонаціональних святах (8 Березня, 14 жовтня).

Створення умов для реалізації професійних амбіцій працівників є важливим інструментом мотивації, який може бути ефективно застосований у різних виробничих ситуаціях та щодо різних категорій персоналу. З метою забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства доцільно сформувати систему, яка створюватиме реальні можливості кар'єрного зростання для висококваліфікованих співробітників ЗТМК.

Для досягнення зазначеної мети необхідним є формування кадрового резерву з числа випускників провідних закладів вищої освіти. Відбір кандидатів до переліку «кращих» має здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає врахування як експертних оцінок викладацького складу, так і рівня мотивації, професійних інтересів та особистих прагнень студентів. Сформований кадровий резерв виконуватиме функцію внутрішнього джерела забезпечення ЗТМК кваліфікованими кадрами, здатними оперативно інтегруватися в діяльність підприємства.

Варто підкреслити, що на офіційному вебсайті ЗТМК планується розміщення відкритого реєстру кандидатів, включених до кадрового резерву, який надаватиме можливість кожному учаснику відстежувати власну позицію в загальному списку. Такий підхід забезпечить дотримання принципів прозорості, рівності та справедливості під час формування штату компанії з числа кандидатів кадрового резерву.

Відділ кадрів ЗТМК має забезпечувати постійну комунікацію з резервістами шляхом регулярного інформування та здійснення телефонних контактів, що сприятиме підтриманню їхньої зацікавленості, актуалізації професійних планів і зміцненню зв'язку з підприємством.

Найбільш доцільним підходом до формування ефективної системи мотивації персоналу є застосування комплексної моделі, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Така система має бути диференційованою та гнучкою, передбачаючи використання різних мотиваційних інструментів залежно від конкретних умов діяльності підприємства, особливостей виконуваних завдань і категорій працівників. Важливим є забезпечення оптимального балансу між

матеріальними та нематеріальними складовими мотивації, оскільки зазначені елементи є взаємодоповнюючими, проте не можуть повноцінно замінювати один одного.

Система мотивації персоналу повинна ґрунтуватися на принципах соціальної орієнтації та патерналізму, що передбачає турботу підприємства про працівників і врахування їхніх соціальних потреб. У цьому контексті доцільним є формування організаційної культури, заснованої на засадах взаємоповаги, довіри та партнерських відносин між керівництвом і персоналом. Замість акценту на беззаперечному виконанні управлінських вказівок слід стимулювати ініціативність, самостійність та творчий підхід працівників до виконання професійних обов'язків.

Система мотивації є одним із ключових чинників, що безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці та ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Між ефективністю системи стимулювання персоналу та досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства існує пряма кореляційна залежність. Відповідно, раціонально сформований набір стимулів здатний суттєво підвищити ефективність роботи персоналу та загальну результативність функціонування організації.

Дефіцит належного кваліфікаційного рівня персоналу ЗТМК зумовлює виникнення низки взаємопов'язаних проблем, які потребують подальшого детального аналізу. Зокрема, виробничий процес зазнає деградації внаслідок залучення працівників, професійна підготовка яких не відповідає вимогам технологічного процесу та специфіці виконуваних операцій.

Нестача персоналу призводить до порушення балансу робочого навантаження між працівниками, що негативно позначається на рівні їхньої продуктивності. У результаті спостерігається зниження якості виконання посадових обов'язків, зростання рівня незадоволеності умовами праці, що, своєю чергою, спричиняє втрату професійної мотивації та загальне зниження ефективності трудової діяльності. Надмірне робоче навантаження також суттєво

обмежує можливості працівників для професійної самореалізації та розвитку компетенцій.

Крім того, збільшення обсягу робочих завдань є вагомим фактором ризику виникнення як фізичних, так і психосоматичних захворювань серед персоналу, що зумовлює зростання кількості професійних патологій і підвищення рівня тимчасової непрацездатності. Гетерогенність персоналу за рівнем кваліфікації та освіти, у поєднанні з високою плинністю кадрів, створює суттєві труднощі для формування стабільної корпоративної культури та побудови згуртованої й ефективної команди.

Деградація якості продукції, спричинена кадровими проблемами, формує ризику втрати ділової репутації підприємства, що може призвести до скорочення клієнтської бази та відтоку висококваліфікованих фахівців. Водночас дефіцит кадрів значно ускладнює реалізацію індивідуального підходу до кожного співробітника, що негативно впливає на ефективність управління персоналом загалом.

Проблеми, ідентифіковані в діяльності ЗТМК, зумовлюють необхідність розроблення та поетапної реалізації комплексної стратегії мотивації персоналу, спрямованої на усунення наявних недоліків і підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Така стратегія має передбачати використання різних груп мотиваційних інструментів, зокрема:

- удосконалення економічних механізмів мотивації, що включають систему преміювання та надбавок, розмір яких безпосередньо залежить від результатів трудової діяльності працівників;

- застосування соціально-психологічного підходу, спрямованого на поліпшення соціальних умов праці, запровадження пільгових харчувань, організацію знижок на транспортні витрати та інших форм соціальної підтримки персоналу;

- розвиток організаційних підходів до стимулювання, що передбачають підвищення рівня кваліфікації працівників, створення умов для професійного

розвитку й кар'єрного зростання, а також реалізацію необхідних організаційних змін.

Зазначені методи доцільно застосовувати в комплексі з метою оптимізації процесів управління персоналом і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Високий рівень задоволеності персоналу умовами праці та можливостями професійної реалізації є наочним свідченням привабливості запропонованої роботи, а також виступає важливою гарантією стабільності кадрового складу й підвищення результативності функціонування комбінату ЗТМК.

3.2 Програма вдосконалення мотиваційного механізму персоналу ТОВ «ЗТМК»

Підвищення рівня задоволеності персоналу та продуктивності діяльності компанії за допомогою цифрових інструментів є одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами. Для успішного ведення господарської діяльності підприємству необхідно мати ефективний підхід до підбору персоналу, формування системи мотивації, а також оцінювання результативності роботи співробітників. У цьому контексті доцільним є використання модуля «1С: Зарплата та Управління Персоналом» програмного забезпечення «1С:Підприємство», який дозволяє комплексно вирішувати ключові завдання управління мотивацією працівників підприємства ЗТМК.

Зазначений модуль є автоматизованою системою управління персоналом, розробленою з метою оптимізації кадрових процесів і підвищення прозорості управлінських рішень. Застосування даного програмного продукту надає можливість здійснювати оцінювання професійної діяльності співробітників, виявляти найбільш підготовлений та результативний персонал, формувати ефективну систему стимулювання, а також забезпечувати обґрунтований і коректний механізм оплати праці.

Запровадження новітніх технологій управління персоналом надасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства та створить додаткові переваги для всіх категорій працівників, зокрема:

завдяки впровадженню інтелектуальної системи управління персоналом керівництво отримає можливість здійснювати комплексний моніторинг діяльності підприємства, аналізувати кадровий склад і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних та достовірних даних;

автоматизація кадрових процесів дозволить працівникам кадрових служб підвищити результативність власної діяльності, суттєво скоротити час на виконання рутинних операцій і зосередити увагу на стратегічних аспектах управління персоналом;

завдяки використанню інтелектуальної системи управління персоналом кожен співробітник матиме оперативний і зручний доступ до необхідної інформації, зокрема щодо залишку днів відпустки, даних для податкових розрахунків та іншої довідкової інформації.

З метою підвищення мотивації працівників на всіх рівнях управління компанія впроваджує систему оплати праці, безпосередньо пов'язану з результатами професійної діяльності, що сприятиме зростанню ефективності та продуктивності праці. Використання функціоналу управління мотивацією надає можливість розробляти індивідуальні схеми фінансового стимулювання для кожної посади, що позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу та загальну результативність роботи підприємства.

Практичне застосування зазначеного рішення дозволяє формувати індивідуалізовані моделі оплати праці з широким спектром варіацій заохочень і стягнень, що забезпечує високий рівень мотивації персоналу та сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії загалом.

Функціональні можливості системи управління мотивацією охоплюють комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення гнучкого та обґрунтованого стимулювання персоналу, зокрема:

перелік можливих показників, що використовуються для розрахунку винагороди працівників;

широкий спектр алгоритмів визначення розміру винагороди залежно від результатів діяльності;

інструментарій для формування індивідуальних схем мотивації з урахуванням специфіки посад і функціональних обов'язків;

інтерактивний інтерфейс для налаштування та коригування систем винагород.

Ключовим елементом функціоналу управління мотивацією є система показників, що застосовуються для оцінювання результатів праці, яка забезпечує можливість об'єктивного та неупередженого визначення ефективності діяльності співробітників. Нижче наведено перелік показників, що використовуються в схемах мотивації персоналу (рисунок 3.1).

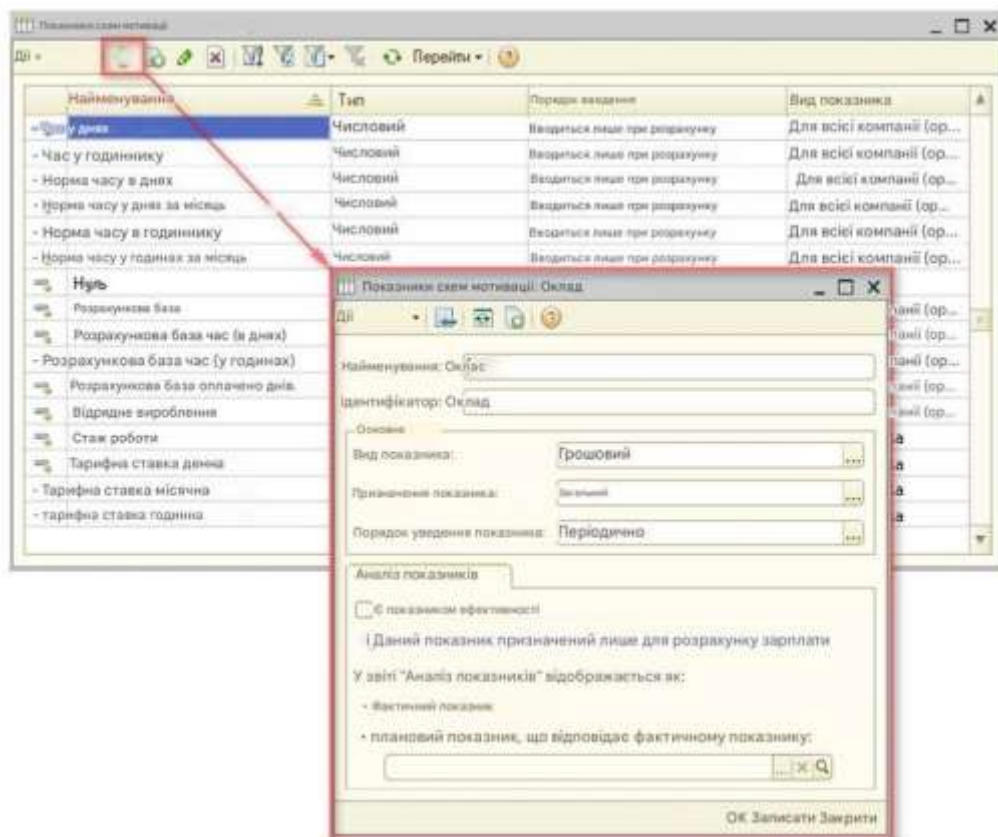


Рисунок 3.1 - Приклад зафіксованого екранного зображення з показниками мотивації

Структура показників, що використовуються в схемах мотивації персоналу, формується з трьох основних блоків:

індивідуалізовані показники, застосування яких у межах схем мотивації сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників результатами власної діяльності та зміцненню їхньої лояльності до компанії;

загальні для підрозділу показники, які є однаковими для всіх співробітників відповідного структурного підрозділу та відображають колективні результати роботи;

універсальні показники, що регламентують правила поведінки та встановлюють єдині стандарти діяльності для всіх працівників підприємства.

У цілому система мотивації виступає дієвим механізмом стимулювання персоналу, а також чітко структурованим алгоритмом розподілу винагороди відповідно до досягнутих результатів праці.

З метою забезпечення успішного впровадження нової системи мотивації персоналу передбачається проведення її експериментальної перевірки. Для реалізації цього етапу доцільно здійснити такі послідовні дії:

у налаштуваннях бухгалтерської політики передбачити можливість застосування альтернативних схем мотивації під час розрахунку заробітної плати;

надати детальний опис тимчасових систем стимулювання в підсистемі «Мотивація»;

у каталозі «Типи мотиваційних програм» зафіксувати короткострокові схеми заохочення;

у документах з нарахування заробітної плати здійснити розрахунок винагород за різними моделями мотивації;

із використанням інструменту «Оцінка ефективності» визначити найбільш результативну систему заохочення.

Безумовною передумовою ефективного управління персоналом є наявність дієвої системи мотивації, що передбачає використання різноманітних схем бонусування. Програмний продукт «1С: Зарплата та Управління

Персоналом» демонструє багатогранність підходів до розрахунку преміальних виплат, зокрема на основі відсотка від виручки, показників якості виконання робіт та рівня виконання виробничого плану.

Схеми мотивації слід розглядати як стратегічну інвестицію в людський капітал компанії, яка забезпечує суттєві дивіденди у формі зростання продуктивності праці та підвищення загальної результативності діяльності підприємства. Ефективно побудована схема мотивації сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до спільної справи, посилює командну взаємодію та створює позитивну робочу атмосферу. За таких умов співробітники прагнуть досягати поставлених цілей, оскільки усвідомлюють прямий взаємозв'язок між власними результатами діяльності та рівнем отримуваної винагороди.

Використовуваний програмний продукт надає можливість працювати з інформацією про населення із застосуванням стандартних класифікаторів і довідників, зокрема класифікаторів Пенсійного фонду, що забезпечує коректність облікових даних та відповідність нормативним вимогам.

Запровадження на підприємстві модуля «1С: Зарплата та Управління Персоналом» у складі програмного комплексу «1С:Підприємство» дозволить суттєво підвищити ефективність управління мотивацією персоналу ЗТМК. У результаті зростання ефективності кадрових і мотиваційних процесів підприємство отримає можливість забезпечити стабільний розвиток та довгострокове зростання показників діяльності.

Вдосконалення соціальних методів стимулювання персоналу є важливим напрямом підвищення мотивації працівників. Таблиця 3.1 відображає результати спільного обговорення з працівниками щодо шляхів удосконалення системи мотивації.

З метою підвищення рівня соціального захисту працівників доцільно реалізувати комплекс заходів соціальної підтримки, зокрема:

запровадити систему матеріальної допомоги для працівників, які проходять навчання або підвищують рівень професійної кваліфікації;

організувати оздоровчий відпочинок для дітей співробітників у спеціалізованих дитячих закладах;

забезпечити працівникам можливість безкоштовного санаторно-курортного лікування з метою збереження та відновлення їхнього здоров'я.

Таблиця 3.1 - заходи з підвищення ефективності системи мотивації ЗТМК, тис. грн

Найменування заходу	Розрахунок витрат	Витрати на заходи
1. Забезпечення доставки працівників до місця роботи муніципальним транспортом (оплата витрат на проїзд) (50% від вартості місячного проїзду)	$(20 \times 22 \text{ (дня)} \times 3650 \text{ осіб.}) \times 12 \text{ міс.} \times 50\%$	9636,0
2. Проведення медичного обслуговування працівників із залученням вузьких фахівців у 1% ФОП	$464175 \times 1\%$	4641,75
3. Перерахування коштів у профспілковий фонд на культурно-масові та спортивні заходи у 0,5% ФОП	$464175 * 0,5\%$	2320,87
Разом витрати на рік		16598,62

Таким чином, для підвищення ефективності соціальної політики підприємства необхідно забезпечити системність, регулярність і адресний характер реалізації заходів, спрямованих на покращення умов праці та соціального забезпечення персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня психологічного комфорту співробітників, їхньої задоволеності умовами праці та лояльності до підприємства.

Модернізація системи мотивації персоналу загалом дозволить підвищити ефективність діяльності компанії та створити передумови для її стабільного розвитку.

Серед пріоритетних напрямів розвитку системи управління розвитком персоналу доцільно виокремити такі:

переосмислення та вдосконалення системи корпоративного навчання;

реформування механізмів внутрішнього переміщення та кар'єрного просування персоналу.

Відсутність чітко сформульованих цілей навчання робить освітній процес дезорієнтованим і малоефективним для співробітників, на відміну від цілеспрямованого навчання управлінського персоналу, яке зазвичай має визначені результати та очікування. Саме тому формулювання мети навчання є ключовою передумовою його результативності.

Мета навчання виконує функцію своєрідного «компаса» при формуванні навчального плану, оскільки дозволяє чітко визначити бажані результати та напрями розвитку. Зокрема:

зрозуміла та чітко сформульована мета навчання допомагає всім учасникам освітнього процесу усвідомлювати, яких результатів вони мають досягти;

конкретне формулювання цілей навчання дає змогу керівництву зосереджувати ресурси та зусилля на ключових пріоритетах розвитку персоналу;

наявність чітких критеріїв успішності навчання слугує основою для об'єктивного оцінювання ефективності проведених навчальних заходів;

коректно визначена мета навчання забезпечує максимальну відповідність між реальними потребами персоналу в розвитку та обраними методами і формами навчання.

Таким чином, чітке цілепокладання у сфері корпоративного навчання є необхідною умовою підвищення ефективності системи розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета навчання може істотно варіюватися залежно від низки чинників, зокрема потреб організації, специфіки професійної діяльності слухачів, демографічних і кваліфікаційних характеристик персоналу, фінансового стану установи тощо. Крім того, цілі навчання не є сталими й можуть змінюватися з часом під впливом трансформацій ринкового середовища, коригування стратегії розвитку організації або дії інших зовнішніх і внутрішніх факторів.

Категоризацію форм навчання, що ґрунтується на місці та умовах його проведення, а також на характері організації навчального процесу (індивідуальна чи групова форма), наведено в таблиці 3.2.

Після завершення навчальних заходів доцільно здійснювати всебічну атестацію працівників з метою оцінювання впливу навчання на підвищення рівня їхньої кваліфікації, професійних компетенцій та ефективності виконання посадових обов'язків.

Таблиця 3.2 - Систематизація форм професійного навчання працівників ЗТМК

Кількість учасників	Вид навчання	Тип організації навчання		
		Усередині виробництва		Поза компанією
Групове навчання	З відривом від виробництва	Закриті семінари Курси	Закриті семінари Курси	Відкриті семінари Курси Конференції
	Без відриву від виробництва	Технічне навчання	Курси	Курси
Індивідуальне навчання	З відривом від виробництва	Курси	Коучинг, Курси	Освітні програми Стажування у аналогічних вироб-вах
	Без відриву від виробництва	Технічне навчання Ротація/стажування Наставництво Самонавчання Дистанційне навчання	Самонавчання Дистанційне навчання Консультавання	Освітні програми

У межах визначених напрямів розвитку доцільним є впровадження низки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу підприємства (таблиця 3.3).

Програма управління кар'єрним зростанням працівників ЗТМК має бути орієнтована на досягнення таких цілей:

забезпечення оптимального використання професійних навичок і компетенцій співробітників;

своєчасне поповнення організації необхідними кадрами з відповідним рівнем досвіду та підготовки;

створення умов для ефективного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу;

залучення, розвиток і утримання талановитих працівників;

надання можливостей для кар'єрного зростання за умови наявності необхідного рівня освіти та професійної підготовки.

Кар'єрний ріст працівника, тобто його послідовне просування від одного етапу професійного розвитку до іншого, визначається поєднанням стратегічних потреб ЗТМК та індивідуальних амбіцій і прагнень самого працівника.

Таблиця 3.3 - Пропозиції з удосконалення кадрової політики

Зона розвитку	Пропозиції щодо вдосконалення
Вдосконалення політики компанії у сфері залучення молодих фахівців	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перерозподіл коштів кошторису Колективного договору у бік підтримки молодих спеціалістів 2. Удосконалення програми роботи з молодими спеціалістами (розширення припливу практикантів, тобто залучення не лише випускників, а й студентів молодших курсів)
Вдосконалення процедури професійного навчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи розвитку професійно важливих якостей співробітників 2. Постановка системи моніторингу та аналізу ринку освітніх послуг 3. Впровадження електронної бази даних за пропозиціями навчальних закладів 4. Перехід на систему планування підвищення кваліфікації, виходячи з потреб компанії, а не пропозицій навчальних закладів
Вдосконалення системи ротації персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та впровадження системи ротації персоналу в рамках підготовки кадрового резерву 2. Розробка та впровадження системи планування кар'єри та вертикальної ротації персоналу

Управління кар'єрним розвитком ґрунтується на цілісному та поетапному підході до формування й реалізації професійних цілей працівників у межах організації. Досягнення запланованих кар'єрних результатів передусім залежить від особистої активності працівника, спрямованої на підвищення індивідуальної продуктивності та зростання його професійної значущості для підприємства.

Важливими передумовами ефективного кар'єрного зростання є високі показники результативності праці, безперервний професійний розвиток і вдосконалення компетентностей, конструктивна взаємодія з безпосереднім керівником, а також наявність авторитету й позитивної ділової репутації в колективі. Реалізація зазначених підходів сприяє оптимізації системи оплати праці з урахуванням особистого внеску кожного працівника в досягнення загальних результатів діяльності підприємства.

Упровадження прозорого механізму управління кар'єрним розвитком забезпечує працівникам ТОВ ЗТМК реальні умови для особистісного й професійного зростання, зокрема за таким принципом: набуття нових знань і навичок — підвищення тарифної ставки; накопичення професійного досвіду — зростання рівня оплати праці. Підвищення кваліфікації персоналу сприятиме формуванню відчуття стабільності та впевненості в майбутньому, що, своєю чергою, дозволить зменшити рівень плинності кадрів у ЗТМК.

План управління кар'єрним розвитком персоналу наведено в таблиці 3.4.

Недостатній рівень знань і професійних умінь працівників є однією з основних причин зниження продуктивності праці та збільшення кількості виробничих помилок. Між рівнем професійної підготовленості персоналу та ефективністю його діяльності простежується прямий взаємозв'язок: зі зниженням кваліфікації зростає психоемоційне навантаження на працівника, що, у свою чергу, негативно впливає на результативність виконання функціональних обов'язків.

Таблиця 3.4 - Система управління кар'єрним розвитком робітників ЗТМК

Дані про працівника	Кар'єрні перспективи
Прізвище, ім'я, по батькові	Яку посаду може обійняти найближчим часом
Рік народження	Найменування посад, що призначено займати працівнику (при ротації або при підвищенні в посаді)
Займана посада	Термін запланованого переміщення (рік, квартал)
Кваліфікаційна оцінка (від 1 до 4)	Види стимулювання (зростання заробітної плати, безкоштовне навчання тощо)
Шифр зарплати	Найменування видів підготовки у системі безперервної освіти
Завдання, що вирішуються (сфера діяльності)	Терміни підготовки у системі безперервної освіти
Сильні особисті якості	Навчальний заклад для підготовки в системі безперервної освіти
Особливі досягнення за останній час	Напрямок навчання
Необхідність подальшої освіти	Оцінки, одержувані працівником під час підготовки у системі безперервної освіти, в резерві кадрів, при чергових атестаціях
Які доручення може взяти на себе найближчим часом	Призначення на вищу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішенням атестаційної комісії, рішенням керівництва)
Завоювання авторитету в організації	Готовність до роботи (фізична, моральна, матеріальна)

У зв'язку з цим професійне навчання персоналу повинно перебувати у фокусі управлінських рішень, оскільки воно виступає важливим елементом механізму функціонування та сталого розвитку ЗТМК, а також є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

3.3 Аналіз результативності запропонованих рекомендацій

Цей комплекс заходів орієнтований на підвищення результативності використання кадрового потенціалу підприємства, що, у свою чергу, сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції. Передбачається, що впровадження визначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці не менше ніж на 15 %. Завдяки раціоналізації використання робочого часу та посиленню

відповідальності працівників за результати власної трудової діяльності очікується відповідне збільшення показників збуту.

Таблиця 3.5 - Статті витрат, тис. грн

Найменування заходу	Загальна сума витрат
Удосконалення системи стимулювання персоналу	720,0
Розвиток соціально-психологічної культури	16598,62
Підвищення кваліфікації працівників	250,0
Разом на рік	17568,62

З ціллю підвищення професійного рівня працівників підприємства доцільним є запровадження систематичного навчання персоналу. Для реалізації визначених завдань передбачено фінансування в обсязі 250 000 грн. Водночас, з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємства та зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, актуальним є удосконалення мотиваційної системи персоналу та підвищення її привабливості для висококваліфікованих спеціалістів. На впровадження зазначених заходів заплановано фінансові ресурси в сумі 720 000 грн.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку та підтриманню корпоративної культури підприємства. Виділені кошти планується спрямувати на проведення корпоративних і святкових заходів, реалізацію навчальних програм, а також інформаційне забезпечення робочих місць, що сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу.

Наступним етапом є кількісна оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів. Згідно з прогнозними розрахунками, упровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом дозволить забезпечити зростання виручки підприємства на 15 %. Так, у 2023 році обсяг виручки становив 2 136 025 тис. грн, тоді як у 2024 році прогнозується його збільшення до 2 456 428,75 тис. грн.

Економічний ефект від упровадження оновленої системи обліку та управління персоналом визначається як різниця між додатковим прибутком, отриманим у результаті підвищення ефективності функціонування підприємства, та витратами на розроблення і впровадження відповідної системи.

$$\mathcal{E} = (Pв - Зр) - Врп, \quad (3.1)$$

де \mathcal{E} - результат від впровадження проекту (економічний), грн.;

$Pв$ – очікуване збільшення виручки внаслідок впровадження заходів, грн.;

$Зр$ - кошти, необхідні для досягнення мети, грн.;

$Врп$ - грошові надходження від реалізації продукції за останній період, грн.

$$Pв = (Врп + (Врп \times (Прв / 100))), \quad (3.2)$$

де $Pв$ – очікуване збільшення виручки внаслідок впровадження заходів, грн.;

$Врп$ - грошові надходження від реалізації продукції за останній період, грн.;

$Прв$ – прогнозоване збільшення доходу в результаті впровадження програми, %.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованих методів відповідно до формули (3.3):

$$Pв = (2136025 + (2136025 \times (15/100))) = 2456428,75 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо період окупності витрат на реалізацію запропонованих заходів за рахунок зростання доходів від реалізації продукції

$$B = 3p / \Delta, \quad (3.4)$$

де B – строк відновлення витрат за рахунок отриманого прироста виручки, роки;

$3p$ - кошти, необхідні для досягнення мети, грн.;

Δ – результат від впровадження проекту (економічний), грн.

$$B = 17568,62 / 302835,13 = 0,06 \text{ року.}$$

Отже, вкладення у розвиток системи управління персоналом характеризуються повною окупністю протягом одного року, що свідчить про економічну обґрунтованість їх запровадження. У подальшому доцільно сконцентрувати управлінські зусилля на розв'язанні найбільш пріоритетних завдань, зокрема вдосконаленні цінової стратегії підприємства, підвищенні рівня професійної підготовки працівників та подальшому розвитку кадрового потенціалу.

У таблиці 3.6 подано кількісні індикатори, що відображають соціальний ефект від запровадження програми мотивації персоналу, зокрема її вплив на рівень задоволеності працівників, скорочення плинності кадрів і зростання продуктивності праці на підприємстві ЗТМК.

Таблиця 3.6 - Соціальні результати реалізації проекту

Соціальна ефективність
Задоволення потреб співробітників
Зацікавленість працівників у підвищенні рівня освіти
Сприяє скороченню плинності кадрів, оскільки у них створюється впевненість у перспективі свого службового просування
Передбачає активне залучення персоналу в управління, особливо визначення шляхів підвищення продуктивності праці
Працівники, якщо їх стимулювати належним чином, можуть надати багато інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи ЗТМК

Відповідно до результатів проведеного аналізу та здійснених прогнозних розрахунків, запропоновані інструменти стимулювання персоналу в ЗТМК відзначаються високою результативністю та здатні суттєво підвищити рівень ефективності діяльності підприємства. Водночас під час ухвалення управлінських рішень щодо впровадження відповідного проєкту необхідно враховувати ймовірні зміни фінансових показників під впливом зовнішнього середовища, у зв'язку з чим обрана стратегія повинна бути адаптивною та гнучкою до ринкових трансформацій.

Кінцевий ефект реалізації кожної окремої ініціативи визначається сукупністю взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують умови функціонування підприємства. З огляду на це оцінювання ефективності доцільно проводити окремо для кожного конкретного випадку, з урахуванням усіх потенційних змінних, які можуть впливати на досягнення запланованих результатів.

Висновки до розділу 3

Науково обґрунтовано, що проблемні аспекти, що виникли у діяльності підприємства ЗТМК, безпосередньо пов'язані з необхідністю модернізації системи мотивації персоналу, що зумовлює потребу в реалізації таких пріоритетних напрямів:

удосконалення системи матеріального стимулювання відповідно до результатів трудової діяльності (преміювання, доплати за досягнуті показники роботи тощо);

упровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності працівників, зокрема шляхом зосередження уваги на загальному добробуті персоналу та розвитку системи соціальних пільг;

забезпечення професійного зростання співробітників через підвищення рівня їх кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного просування.

Метою реалізації зазначених підходів є забезпечення стабільності кадрового складу підприємства, зменшення рівня плинності кадрів та підвищення загальної ефективності управління персоналом. Високий рівень мотивації працівників свідчить про привабливість виконуваної трудової діяльності, тоді як сформована лояльність персоналу є важливою умовою стійкості трудових відносин і довгострокової співпраці.

З метою формування сприятливих умов праці та забезпечення сталого розвитку персоналу в ЗТМК розроблено комплекс таких заходів:

- оновлення системи мотивації із застосуванням цифрових інструментів управління;

- поліпшення умов праці;

- підвищення професійної компетентності працівників;

- запровадження системи планування кар'єрного розвитку.

Основним призначенням системи винагород у ЗТМК є стимулювання зростання ефективності праці персоналу, при цьому бонусні виплати формуються на основі досягнутих результатів відповідно до встановлених критеріїв оцінювання діяльності працівників.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Матеріальне стимулювання залишається одним із найефективніших інструментів мотивації, проте для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату необхідно враховувати також потреби працівників у професійному розвитку, стабільності, визнанні та належних умовах праці. Ефективний мотиваційний механізм доцільно розглядати як комплексну систему, що поєднує цілі, завдання, методи та інструменти впливу на персонал.

2. Аналіз діяльності ЗТМК показав позитивні тенденції у сфері професійного розвитку працівників і зростання продуктивності праці у 2023 році, що сприяло збільшенню виручки підприємства. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, високим навантаженням та плінністю кадрів, які негативно впливають на якість продукції та ефективність роботи колективу.

3. З метою вирішення зазначених проблем запропоновано комплекс заходів із удосконалення системи мотивації персоналу, що передбачає цифровізацію управління, поліпшення умов праці, розвиток професійних компетентностей та впровадження кар'єрного планування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню мотивації, стабільності кадрового складу та ефективності управління персоналом.

4. Загалом запропоновані методи мотивації є економічно доцільними та результативними, однак їх упровадження потребує врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Оцінювання ефективності управлінських рішень доцільно здійснювати індивідуально для кожної конкретної ситуації з урахуванням можливих ризиків і змін зовнішнього середовища.

5. Важливим результатом дослідження є обґрунтування доцільності поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у системі мотивації персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень зацікавленості

працівників у результатах праці, а й сформувані довгострокову лояльність до підприємства, що є особливо актуальним для підприємств з технологічно складним виробництвом, зокрема ЗТМК.

6. Особливу увагу в межах роботи приділено професійному розвитку та управлінню кар'єрним зростанням персоналу. Запровадження системного навчання, підвищення кваліфікації та прозорих механізмів кар'єрного просування створює умови для ефективного використання трудового потенціалу, зменшення плинності кадрів і забезпечення кадрової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Практична цінність проведеного дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств промислового сектору. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку за умов мінливого зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій / О. О. Дичківська. — Київ : ДІА, 2018. — 82 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2017. — 337 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова. — Київ : Центр учбової літератури, 2018. — 512 с.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. — Київ : КНЕУ, 2016. — 351 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — Київ : Кондор, 2018. — 308 с.
6. Гриньова В. М., Новікова М. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. — Київ : Знання, 2020. — 432 с.
7. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством : теоретико-методичні засади / З. Е. Мартиненко, І. В. Макар. — Харків : Щедра садиба плюс, 2017. — 296 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник / І. М. Бойчик. — Київ : Кондор, 2020. — 378 с.
9. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. — Харків : ХНЕУ, 2019. — 440 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. — Київ : Знання, 2019. — 672 с.
11. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін. — Львів : Інтелект-Захід, 2019. — 464 с.
12. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. — Київ : Либідь, 2018. — 480 с.
13. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні / Е. М. Лібанова. — Київ : Інститут демографії, 2018. — 356 с.

14. Сазонець І. Л. Соціальна політика підприємства / І. Л. Сазонець. — Дніпро : Герда, 2019. — 290 с.
15. Мармаза О. І. Управління розвитком персоналу / О. І. Мармаза. — Харків : Основа, 2018. — 312 с.
16. Єрмоленко В. М. Управління мотивацією праці на підприємстві / В. М. Єрмоленко // Економіка та держава. — 2017. — № 6. — С. 78–82.
17. Давиденко Н. М. Система мотивації персоналу підприємства / Н. М. Давиденко // Науковий вісник НУБіП України. — 2017. — № 5. — С. 38–84.
18. Закон України Про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами).
19. Кодекс законів про працю України : станом на 2025 р. / КЗпП України.
20. Закон України Про колективні договори і угоди від 01.07.1993 № 3356-ХІІ.
21. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI.
22. Державна служба статистики України : офіц. сайт. — Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
23. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. — London : Kogan Page, 2018. — 832 p.
24. Armstrong M. Reward Management / M. Armstrong. — London : Kogan Page, 2019. — 368 p.
25. Drucker P. F. The Practice of Management / P. F. Drucker. — New York : Harper Business, 2018. — 416 p.
26. Maslow A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. — New York : Harper & Row, 2019. — 352 p.
27. Herzberg F. Work and the Nature of Man / F. Herzberg. — New York : Wiley, 2018. — 203 p.
28. McClelland D. C. Human Motivation / D. C. McClelland. — Cambridge : Cambridge University Press, 2017. — 663 p.
29. Robbins S. P. Organizational Behavior / S. P. Robbins. — Harlow : Pearson Education, 2018. — 744 p.

30. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. — Harlow : Pearson, 2020. — 720 p.
31. Noe R. A. Employee Training and Development / R. A. Noe. — New York : McGraw-Hill, 2019. — 560 p.
32. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. — Harlow : Pearson, 2018. — 680 p.
33. Ulrich D. HR Champions / D. Ulrich. — Boston : Harvard Business School Press, 2017. — 304 p.
34. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People / J. Pfeffer. — Boston : Harvard Business School Press, 2017. — 361 p.
35. Lawler E. E. Pay and Organizational Effectiveness / E. E. Lawler. — Stanford : Stanford University Press, 2019. — 304 p.
36. Becker G. S. Human Capital / G. S. Becker. — Chicago : University of Chicago Press, 2018. — 412 p.
37. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard / R. S. Kaplan, D. P. Norton. — Boston : Harvard Business School Press, 2019. — 336 p.
38. Porter M. E. Competitive Advantage / M. E. Porter. — New York : Free Press, 2018. — 592 p.
39. OECD. Human Capital and Economic Growth. — Paris : OECD Publishing, 2019. — 120 p.
40. World Bank. World Development Report. — Washington : World Bank, 2020. — 160 p.
41. International Labour Organization. Global Wage Report. — Geneva : ILO, 2020. — 180 p.
42. European Commission. Employment and Social Developments in Europe. — Brussels : European Commission, 2019. — 216 p.
43. Deloitte. Global Human Capital Trends. — London : Deloitte, 2021. — 112 p.
44. McKinsey & Company. The Future of Work. — New York : McKinsey Global Institute, 2020. — 96 p.

45. ISO 30414:2018. Human Capital Reporting. — Geneva : ISO, 2018. — 40 p.
46. Guest D. Human resource management and performance / D. Guest // Human Resource Management Journal. — 2018. — Vol. 28, No. 3. — P. 303–318.
47. Locke E. A. Goal setting theory / E. A. Locke // Organizational Dynamics. — 2019. — Vol. 48, No. 2. — P. 1–9.
48. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. — London : Routledge, 2017. — 318 p.
49. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. — New York : Harper, 2019. — 144 p.
50. Schuler R. S. Strategic Human Resource Management / R. S. Schuler. — Hoboken : Wiley, 2018. — 368 p.
51. Cascio W. F. Managing Human Resources / W. F. Cascio. — New York : McGraw-Hill, 2018. — 480 p.
52. Mintzberg H. Managing / H. Mintzberg. — Oakland : Berrett-Koehler, 2018. — 304 p.
53. OECD. Skills Strategy Implementation Guidance. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 108 p.
54. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. — Geneva : WEF, 2020. — 163 p.
55. Harvard Business Review. Motivating People. — Boston : Harvard Business Publishing, 2019. — 224 p.
56. CIPD. Reward Management Survey Report. — London : CIPD, 2020. — 64 p.
57. SHRM. Employee Motivation and Engagement. — Alexandria : SHRM, 2019. — 48 p.
58. Gallup. State of the Global Workplace. — Washington : Gallup, 2021. — 128 p.
59. OECD. Employment Outlook. — Paris : OECD Publishing, 2021. — 296 p.

60. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Workplace Motivation. — Dublin : Eurofound, 2019. — 92 p.
61. UK Government. Good Work Plan. — London : UK Government, 2019. — 78 p.
62. UNESCO. Human Capital and Sustainable Development. — Paris : UNESCO, 2020. — 110 p.
63. Ukraine Business Ombudsman Council. Human Capital Development in Ukraine. — Kyiv : UBOC, 2021. — 64 p.