

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

Завідувач кафедри публічної політики

д.держ.упр., проф. В.Б. Дзюндзюк

/Підпис/

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, групи ППГЗ-23

В.А. Карук

Науковий керівник

Р.Г. Соболев

к. держ. упр., доц.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	7
1.1 Сутність мотивації трудової діяльності та основні елементи мотиваційного процесу	7
1.2 Моделі та теорії трудової мотивації у системі управління: іноземний досвід	17
1.3 Мотиваційний підхід до управління персоналом в умовах гібридних загроз.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	344
2.1 Загальна характеристика компанії «Сайфер»	344
2.2 Аналіз системи управління персоналом компанії «Сайфер»	388
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	48
3.1 Мотиваційні можливості та умови ефективності грошової винагороди у забезпеченні високопродуктивної праці персоналу	48
3.2 Стимулювання персоналу як один з основних аспектів розвитку організації в умовах гібридних загроз	600
3.3 Розробка напрямків по формуванню цілісної системи управління персоналом у компанії «Сайфер».....	755
ВИСНОВКИ.....	92
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	955

ВСТУП

Актуальність теми. Відношення людини до праці, її поведінка у процесі трудової діяльності багато в чому визначають кінцеві виробничі результати роботи підприємств в умовах гібридних загроз. Спонування, що стимулюють людину до активної діяльності, досить складні й базуються на особистісних моделях мотивації до праці й, в остаточному підсумку, набувають економічного змісту у вигляді певної системи задоволення потреб в обмін на високопродуктивну працю, на поведінку, що не суперечить цілям підприємства в умовах гібридних загроз.

На сьогоднішній день в умовах гібридних загроз управління персоналом представляє складну систему теорій, правил й закономірностей, вивчення яких має величезне значення при виборі тактики й стратегії управління підприємством. Персонал є невід'ємною частиною будь-якого підприємства, воно не може існувати без людей, а, отже, щось виробляти, досягати мети своєї діяльності. Управління персоналом в умовах гібридних загроз, насамперед, базується на принципах зацікавленості співробітників працювати на досягнення певних цілей. Саме тому сьогодні актуальне вивчення принципів і методів ефективної мотивації персоналу, особливо у зв'язку з кардинальними змінами в нашій країні після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України та продовження гібридних загроз.

В умовах гібридних загроз відбувається зміна особистісних систем мотивації працівників до праці, що вимагає пізнання й формування системи мотивації на кожному підприємстві, із чітким визначенням провідних мотиваторів для різних категорій фахівців та пов'язування із взаєминами в колективі.

Процес спонування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства надзвичайно динамічний. Від методу «батога й пряника» до застосування змістовних й процесуальних теорій

мотивації, від застосування командно-адміністративних методів до ринкових методів мотивації пройшло не так вже багато часу. Зараз же підприємства мають необмежену свободу у виборі того або іншого способу організації управління, але щоб не повторювати помилки, відомі з міжнародного досвіду, при здійсненні основної діяльності підприємства, потрібно дуже ретельно ставитися до аналізу принципів мотивації в управлінні персоналом в умовах гібридних загроз. У цьому зв'язку побудова мотиваційного механізму в умовах гібридних загроз, представляється актуальною і практично необхідною.

Проблема здійснення мотиваційного управління на підприємствах розглядалась з різних рівнів та різних позицій у роботах всесвітньо відомих вчених-економістів: А. Сміта, Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Е. Мейо; значний внесок у розробку даної проблеми було зроблено у різний час західними теоретиками й дослідниками трудової мотивації – А. Маслоу, К. Альдерфером, Д. Мак-Клелландом, Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором, В. Оучи, В. Врумом, С. Адамсом, а також українськими вченими – А. Афоніним, В. Гриньовою, М. Дороніною, Г. Дмитренко, А. Колотом, О. Новіковою, В. Онікієнко, О. Ястремською.

Однак, великий потенціал, напрацьований у даній сфері вітчизняної науки, часто виявляється малозастосовним до сучасної ситуації в умовах гібридних загроз, якій властива поява принципово нових проблем та можливостей у галузі мотивації персоналу. Західні ж концепції трудової мотивації не завжди співвідносяться з соціально-економічними й культурними умовами України в умовах гібридних загроз та не відповідають на питання, що стоять перед теорією та практикою вітчизняного управління.

З огляду на це *мета магістерської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні мотиваційного підходу до управління персоналом на підприємстві в умовах гібридних загроз із позицій наукового аналізу сучасних теоретичних та практичних концепцій публічного управління.*

Для досягнення зазначеної мети в ході виконання магістерської роботи

було поставлено та вирішено наступні *задачі*:

- визначити сутність та зміст мотивації праці, основних елементів мотиваційного процесу на основі аналізу й узагальнити існуючі мотиваційні теорії;
- дослідити моделі та теорії трудової мотивації, існуючі закордоном, виявити можливості їхнього застосування в Україні;
- обґрунтувати необхідність впровадження мотиваційного підходу до управління персоналом підприємств в умовах гібридних загроз;
- виявити недоліки у системі управління персоналом в компанії «Сайфер» на основі її всебічного аналізу;
- запропонувати мотиваційних можливостей грошової винагороди та умов ефективності її застосування з метою заохочення до високопродуктивної праці;
- розробка напрямків по формуванню цілісної системи управління персоналом в умовах гібридних загроз.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах гібридних загроз.

Предмет дослідження – удосконалення мотиваційного управління персоналом промислового підприємства в умовах гібридних загроз.

Інформаційна база підготовки магістерської роботи сформована на основі первинної документації компанії «Сайфер».

Методи дослідження. Відповідно до мети та поставлених завдань у дослідженні використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи. Під час підготовки магістерської роботи використані наступні методи: проблемно – хронологічний, метод об'єктивізму, метод порівняльного історичного аналізу та історичних аналогій. Теоретичною й методологічною основою проведеного дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері мотивації праці, мотиваційні теорії, теоретичні й практичні розробки з питань управління персоналом підприємств в умовах гібридних загроз., опубліковані в науково-економічних

виданнях, законодавчі і нормативні акти, що регламентують трудові відносини в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані пропозиції можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час реалізації процесів удосконалення мотиваційного управління персоналом промислового підприємства в умовах гібридних загроз.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

1.1 Сутність мотивації трудової діяльності та основні елементи мотиваційного процесу

Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці нашої країни, впливають на свідомість людей, їхню ціннісну і мотиваційну структуру, тобто змінюється усвідомлення людьми того, заради чого їм варто жити і працювати, на які ідеали спиратися.

Як рушійна сила поведінки, усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, мотивація до останнього часу не була самостійним об'єктом дослідження. Однак у реальних умовах кожен договір, угода чи рішення укладаються, приймаються і реалізуються з урахуванням поглядів, переконань, цілей, принципів і установок людей, що до цього залучаються. Отже, для глибокого аналізу трудової поведінки людей, для надання впливу на неї з метою одержання бажаних результатів необхідне дослідження процесу мотивації. Від того, якими мотивами керується людина, як вона розуміє свою трудову діяльність, залежить і її ставлення до роботи. Тому можливість розробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин дає вивчення і розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці.

Якщо звернути увагу на фізіологічні потреби (їжа, вода, повітря), то в нашому суспільстві вони відіграють відносно незначну роль. Однак потреби більш високого рівня (приналежності і причетності, визнання і самоствердження) для певної категорії працівників в умовах ринкових відносин служать найкращим мотивуючим фактором. Ця обставина значно ускладнює завдання керівника підприємства. Процес управління вимагає від нього сьогодні певних знань теорії менеджменту, сучасних теорій мотивації, психології, а також уміння орієнтуватися в потребах підлеглих, що

переважають у певний момент, оскільки згодом вони можуть змінюватися.

На даний час матеріальні стимули далеко не єдиний і, можливо, не самий головний мотив, що спонукає людину старанно працювати. Однак це не означає, що підвищення значущості трудових і статусних мотивів веде до абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Як і раніше, вони залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підвищити трудову активність і сприяти досягненню особистих цілей і цілей підприємства.

В літературі мається безліч визначень поняття «мотивація», що розкривають його сутність з різних боків. Одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій [24], інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації [20].

Узагальнення наведених в економічній літературі визначень дозволяє зробити висновок, що мотивація являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності для досягнення поставлених цілей.

В процесі трудової діяльності мотивація людей може змінюватися, отже, відповідно повинна змінюватись і система спонукальних мір до праці. В цьому зв'язку зростає необхідність глибокого розуміння сутності мотивації, що вимагає її детальної класифікації (рис. 1.1) [23].

Матеріальна мотивація визначається як прагнення до достатку, більш високого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу та його структури. Трудова мотивація пов'язана зі змістом і значущістю роботи, її умовами, організацією трудового процесу, з одного боку, і самовираженням, самореалізацією працівника, – з іншого. В її складі виділяють комфортну мотивацію – це залежність поведінки людини від умов праці, соціоцентричну мотивацію – усвідомлення значущості своєї праці, та самореалізацію [21]. У зв'язку з прагненням працівника обіймати більш високу посаду та виконувати більш відповідальну роботу, виділяють статусну мотивацію, що є внутрішньою рушійною силою такої поведінки.

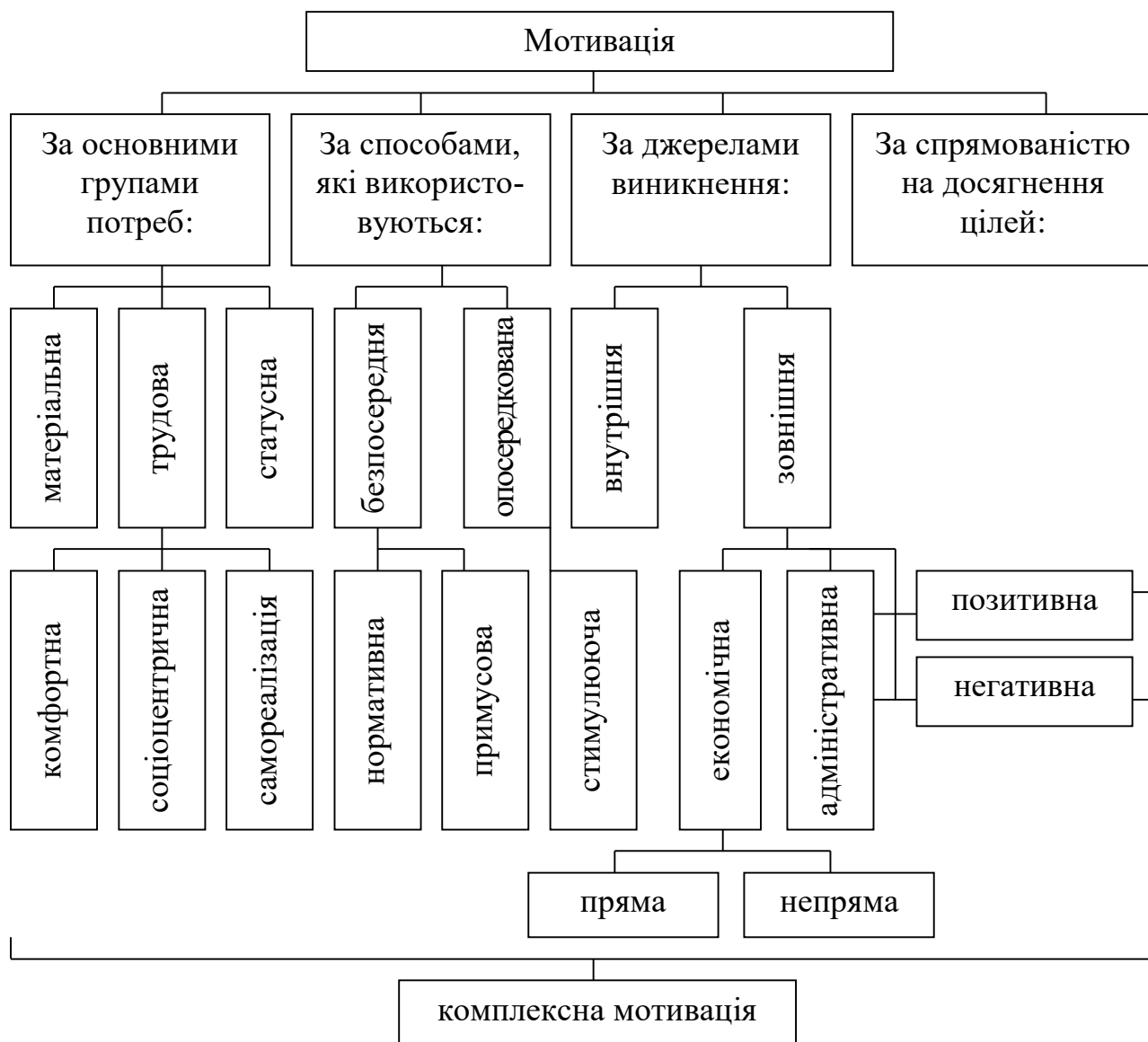


Рисунок 1.1 - Класифікація мотивації

Безпосередня мотивація праці прямо впливає на підлеглих та буває нормативною (спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу) і примусовою (передбачає використання влади і загрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог). Стимулювання є опосередкованою мотивацією діяльності, в основі якої лежить вплив зовнішніх факторів. На основі внутрішньої мотивації (прагнення до певної мети) люди краще розуміють завдання, затрачують менше зусиль на виконання роботи. Зовнішня

мотивація передбачає вплив на суб'єкт ззовні (через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки тощо).

Економічна мотивація може бути представлена в прямій формі – премії, штрафи, і в непрямій, тобто мотивація вільним часом – скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищення витрат праці. Як економічна, так і адміністративна мотивації можуть бути позитивними, тобто сприяти ефективному досягненню цілей (матеріальне заохочення, підвищення авторитету працівника), і негативними, тобто перешкоджати цьому (матеріальні стягнення, пониження в посаді).

Однак одними економічними чи адміністративними методами, без повного урахування загальних законів, а також соціально-психологічних і особливостей працівників управляти їхньою трудовою поведінкою та забезпечити підвищення ефективності виробництва неможливо. В зв'язку з цим широкого розповсюдження набула концепція комплексної (системної) мотивації, що поєднує в собі всі запропоновані вище форми мотивації праці і передбачає створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних і лідерських мотивів, що відповідають цілям підприємства.

Таке розмаїття точок зору на проблему мотивування людей свідчить про те, що мотивація праці являє собою складне і багатопланове явище, яке вимагає всебічного дослідження. Крім того, розуміння сутності, змісту і логіки процесу мотивації сприяє активізації високопродуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу, який можна плідно застосувати для досягнення цілей підприємства.

Багато авторів, аналізуючи мотивацію як процес, теоретично представляють її у вигляді низки послідовних етапів [36; 39; 51].

На першому етапі відбувається виникнення потреби, що виявляється як відчуття того, що людині чогось бракує. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції, тому другий етап передбачає пошук шляхів її задоволення. Отже, виникає необхідність почати певні дії для того, щоб

задовольнити, заглушити чи не помічати потребу. На третьому етапі визначається, що саме і якими засобами потрібно зробити для задоволення потреби, тобто встановлюються напрямки дій. Четвертий етап – це реалізація дій. Людина, прикладаючи зусилля, прагне досягти поставлених цілей. Одержання винагороди за виконані дії відбувається на п'ятому етапі.

Приклавши певні зусилля, людина або одержує те, що може використати для задоволення потреби, або те, що вона може поміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). Шостий етап передбачає задоволення потреби внаслідок отриманої винагороди. В залежності від ступеня зняття напруги, викликані потребою, величини винагороди і її відповідності витраченим зусиллям людина заспокоюється до виникнення нової потреби чи продовжує шукати способи задоволення існуючої.

Отже, мотиваційний процес включає до свого складу шість етапів, по мірі настання яких у працівника створюється спонукання до активної діяльності.

Мотиваційний процес істотно залежить від потреб, що його ініціюють. Згідно з думкою авторів в [1; 47], потреба – це нестаток в чомусь необхідному для життєдіяльності і розвитку організму.

Дотепер немає єдиної прийнятої класифікації потреб, у зарубіжній і вітчизняній літературі зустрічаються різні точки зору на це питання [1; 36]. Узагальнення думок вчених дозволяє представити класифікацію на рис. 1.2 [50].

Фізіологічні потреби є, як правило, природженими (потреба в їжі, воді, сні), психологічні потреби підрозділяються на матеріальні – залежність людини від предметів матеріальної культури; соціальні – необхідність спілкування із собі подібними, дружби, любові; духовні – необхідність для людини визначення сенсу життя, свого місця і ролі в суспільстві.

Якщо людина усвідомлює свої цілі і думає над тим, як їх досягти, то мова йде про виникнення усвідомлених потреб, якщо вона лише відчуває, що їй будь-чого бракує, але не уявляє, що потрібно зробити для ліквідації цього,

то мова йде про неусвідомлені потреби. Домінуючі потреби можуть регулювати поведінку і діяльність, а також заглушати всі інші; другорядні мають менше значення для людини.

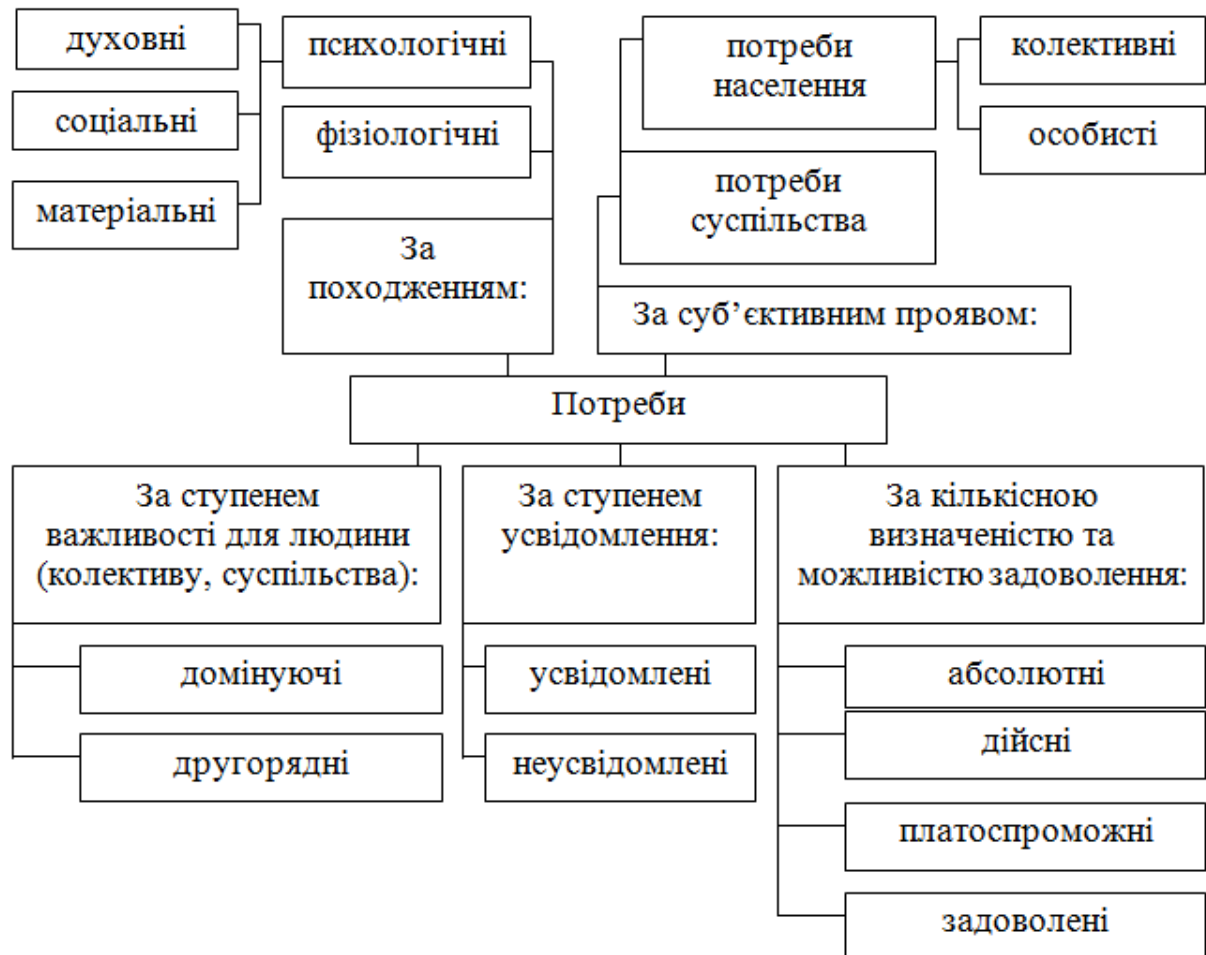


Рисунок 1.2 - Класифікація потреб

До потреб суспільства відносяться виробничі потреби, потреби оборони, охорони навколишнього середовища. В їхньому складі виділяють потреби населення, що включають особисті потреби, які є усвідомленим прагненням людини до досягнення необхідних умов існування, і потреби певної групи людей – колективні [50].

Абсолютні потреби полягають у бажанні володіти товарами і користуватися послугами. Дійсні потреби формуються в рамках досягнутого

рівня виробництва і є конкретними, спрямованими на певний предмет чи послугу. Платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів, а до задоволених потреб відносять ті, які фактично забезпечуються існуючими благами і послугами.

Ще одним важливим елементом мотиваційного процесу є мотив, що визначає дії, які необхідно почати для задоволення потреби, та в сфері праці виконує різноманітні функції, що реалізуються в поведінці працівника [44], а саме:

- орієнтуючу, коли мотив направляє поведінку працівника в ситуації вибору варіантів поведінки;
- сенсоутворюючу, коли мотив виявляє особистісний сенс поведінки працівника, визначає її суб'єктивну значущість;
- опосередковуючу, коли виникнення мотиву відбувається на стику зовнішніх і внутрішніх спонукань та опосередковує їхній вплив на поведінку;
- мобілізуючу, тобто в разі потреби відбувається мобілізація всіх сил працівника для реалізації важливих для нього видів діяльності;
- виправдовувальну, тобто в мотиві закладене ставлення індивіда до належного, нормованого ззовні зразка, еталона поведінки.

Мотиви праці дуже різноманітні і розрізняються за багатьма ознаками [37; 51] (рис. 1.3).

В залежності від стимулюючої сфери, мотиви можуть бути розділені на мотиви матеріального і нематеріального порядку. В свою чергу матеріальні мотиви можуть бути прямими (грошовий дохід) чи непрямими, що полегшують одержання прямих (додатковий вільний час, що надає можливість заробити в іншому місці). Серед мотивів нематеріального порядку виділяють ідейно-політичні (що діють у суспільстві), моральні, що викликають певні взаємини в даній групі людей (почуття колективізму, взаємодопомоги в праці та ін.).

За джерелом виникнення, обумовленості (а також за особливістю регуляції) розрізняють мотиви соціальні (патріотичні), джерелом виникнення

яких є країна, де народилася і живе людина, колективістські, які виникають внаслідок готовності людини керуватися в поведінці інтересами конкретного колективу, до якого вона належить, і діяльнісні, що є наслідком особливостей трудової діяльності людини, умов конкретної праці.



Рисунок 1.3 - Класифікація мотивів

У групу мотивів, об'єднаних за силою прояву, увійшли сильні мотиви, що складають особливо дієву мотивацію; помірні, що характеризуються середньою силою їхнього прояву; і слабкі, що несуттєво впливають на діяльність, хоча і спонукають її.

За проявом в поведінці розрізняють мотиви реальні (актуальні),

функція яких полягає в поясненні собі й іншим своєї поведінки, потенційні (істинні), що сформувалися в особистості, але не виявляються на даний момент, і проголошувані, відкрито визнані, які, на відміну від потенційних, часто називають мотивуваннями.

Інструментами, що викликають дію певних мотивів, є стимули, у якості яких виступає все те, що може бути запропоновано людині у вигляді компенсації за її дії (предмети, дії інших людей, носії зобов'язань і можливостей), отже, стимули мають велике значення у задоволенні потреб.

На рис. 1.4 наведено загальну класифікацію стимулів [34; 47], застосування якої сприяє ефективній координації зусиль колективу з метою досягнення високих результатів діяльності підприємства.

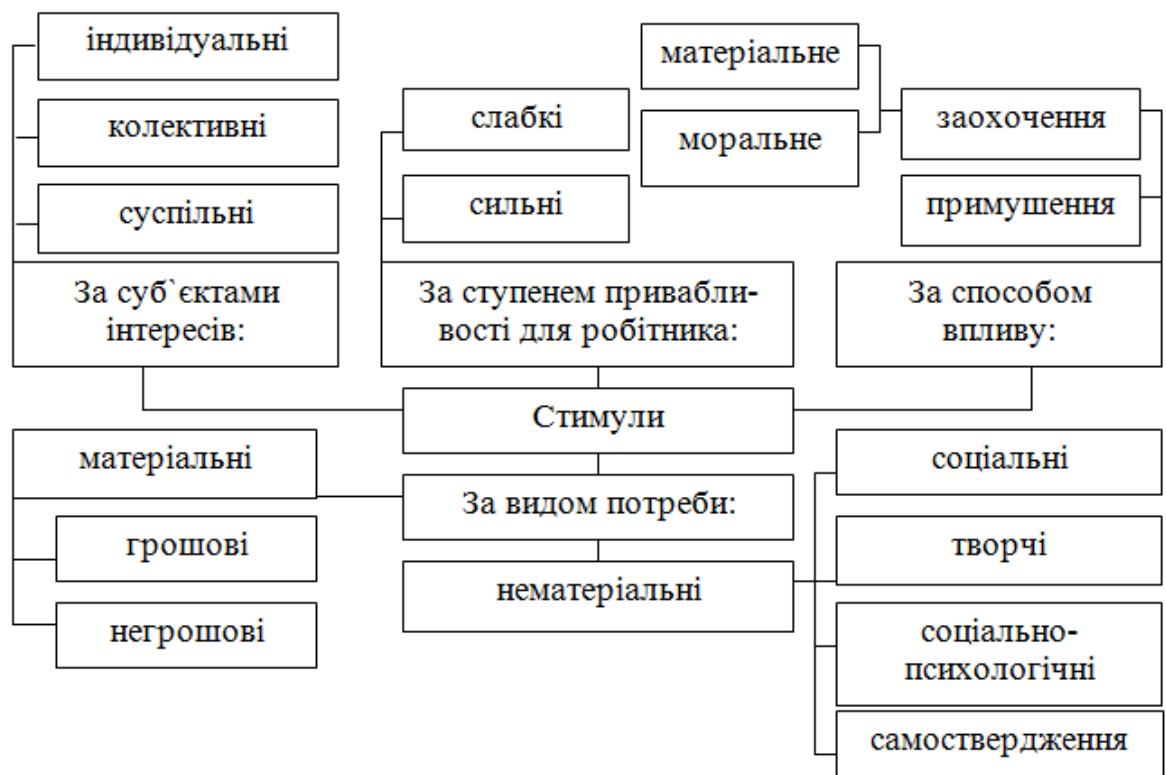


Рисунок 1.4 - Класифікація стимулів

Суспільні стимули покликані заохочувати ті види трудової діяльності, що найбільше відповідають політиці держави в різних сферах громадського життя. Колективні стимули пов'язані з впливом на розмір доходів

підприємства та його підрозділів. Індивідуальні стимули тісно переплітаються з колективними і суспільними, що відбиває взаємодію відповідних інтересів.

Матеріальні стимули, які засновані на майнових інтересах працівників, розділяються на грошові і негрошові. До нематеріальних стимулів відносять вплив, пов'язаний із соціальними, творчими й іншими потребами працівника. Прагнення людей брати участь в управлінні та, просуватися службовими сходами пояснюється соціальними стимулами. Творчі стимули розраховані на задоволення потреб працівників у творчій самореалізації (доручення працівникам відповідальних завдань, самостійне планування порядку їх виконання). Потреба в спілкуванні пов'язана із соціально-психологічними стимулами. Найсильнішими стимулами з усіх відомих є стимули самоствердження. Наприклад, написання дисертації чи публікація книги викликаються внутрішніми рушійними силами людини, що спонукають її на досягнення поставлених цілей без зовнішнього заохочення.

За способом впливу на підлеглих стимули підрозділяють на заохочення і примушення, тобто поряд із заохоченням і підтримкою певної діяльності стимули можуть блокувати її. Заохочення може бути матеріальним (заробітна плата, винагорода за результати, компенсації) і моральним, тобто спрямованим на задоволення духовних і моральних потреб (подяки, почесні грамоти та звання).

Сильні стимули, пов'язані зі значною грошовою винагородою при високопродуктивній праці, передбачають досягнення основних результуючих показників діяльності. Слабкі (менш значущі) стимули звичайно доповнюють сильні і їхня наявність вважається бажаною для працівника.

Аналізуючи теоретичні положення, які наведені в економічній літературі, можна припустити, що найбільш активна роль у мотиваційному процесі належить потребам, що його ініціюють, мотивам, що викликають дії по усуненню потреб, а також зовнішнім факторам – стимулам. Отже, правильне розуміння категоріального апарату сприяє забезпеченню

ефективної мотивації персоналу, надає можливість керівнику координувати зусилля колективу для досягнення високих кінцевих результатів діяльності.

1.2 Моделі та теорії трудової мотивації у системі управління: іноземний досвід

Проблема мотивації праці персоналу розглядалась на різних етапах розвитку західної управлінської думки. Великий вплив на створення теорії трудової мотивації зробили класичні роботи Ф. Тейлора, М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу, Б. Скіннера, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга та ін. Чималий внесок у розробку даної проблеми був внесений і сучасними західними теоретиками й дослідниками трудової мотивації – В. Врумом, К. Альдерфером, Е. Локом, Л. Портером та Е. Лоулером та ін. Багато уваги у більшості сучасних практичних методик з управління (М. Мескон, М. Армстронг та ін.) приділяється вмінню менеджерів мотивувати підлеглих до продуктивної праці.

Однак, суперечливість і неузгодженість понятійного апарату мотиваційних процесів, множинність існуючих підходів до трактування мотивації трудової поведінки персоналу призвело до того, що в сучасній науковій літературі дотепер не склалося єдиної думки щодо мотивації праці і понять та категорій, що її описують. Отже, на нашу думку, склалася об'єктивна необхідність у вивченні, аналізі та систематизації існуючих наукових поглядів на природу та зміст мотивації праці.

Так, в умовах, коли більшість людей вступала в боротьбу за виживання, як основні мотиви діяльності людини, А. Сміт виділяв саме економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити своє економічне становище [56]. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності внесли Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо [59].

Ф. Тейлор основною причиною низької продуктивності праці робітників вважав недоліки системи стимулювання. Ним запропоновано оплачувати труд тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам. При цьому належний ефект винагороди може бути забезпечений відразу після виконання роботи.

Розкриваючи суть своєї системи, Ф. Тейлор характеризував її як гармонію замість протиріччя; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальну продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності і максимального добробуту [59, с. 120].

Е. Мейо обґрунтував, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні фактори. Для керівників підприємств важливо брати до уваги психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунікаційні бар'єри, неформальні організації, гуманізацію взаємозв'язків адміністрації і працівників.

Внесок українських вчених у створення і розвиток теорій мотивації також заслуговує на увагу. Так, Н. Вольський надавав великого значення фізичним, моральним і інтелектуальним умовам існування людини [7].

М. Цехановецький підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище за рахунок інших, а не тільки ціною своєї праці [36]. Одним з перших у світі чітку класифікацію потреб розробив М. Туган-Барановський, що виділяв п'ять груп: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні і потреби практичного характеру [21; 65].

На даний час існує кілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на первісні, змістовні й процесуальні.

Теорії «Х», «Y» і «Z», в основі яких лежить ставлення людини до праці, приваблюють простотою використання мотивів і стимулів. Теорія «Х» спочатку була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинута і доповнена

Д. Мак-Грегором, що додав до неї теорію «У» [5]. Значно пізніше, у 80-х роках, В. Оучи запропонував теорію «Z» (модель поведінки і мотивації людини) [48].

У теорії «X» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, в якому присутні задатки рабської психології. Отже, у якості основного мотивуючого стимулу застосовується примушення, а допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «У» відображує передову, творчо активну частину суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у наступній послідовності: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.

Основною відзначною рисою теорії «Z» є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Дана теорія описує працівника, який віддає перевагу роботі в групі і хоче мати стабільні цілі на тривалу перспективу. Для таких працівників ефективна наступна послідовність стимулів спонукання до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примушення.

Таким чином, працівники, які описуються первісними теоріями мотивації, утворюють різні групи людей і віддають перевагу різним мотивам поведінки та стимулам спонукання до праці. При правильному використанні ці теорії можуть бути застосовані як орієнтири в галузі мотивації праці.

Більш детально висновки, що стосуються структури і співвідношення індивідуальних мотивів, їхньої залежності від ситуації, представлені в змістовних і процесуальних теоріях мотивації.

Відповідно до змістовної концепції мотивації, діяти людину певним чином змушують її внутрішні спонукання, які називаються потребами. Отже, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на усвідомленні первинних і вторинних потреб людини, що є мотивом її діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія потреб Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання Альдерфера; теорія набутих потреб Мак-Клелланда; теорія двох факторів Герцберга.

Так, А. Маслоу виділяв потреби у вигляді п'яти рівнів піраміди:

1. Фізіологічні – потреби, що є необхідними для виживання.
2. Потреби безпеки і впевненості в майбутньому – це потреби в захисті від небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в завтрашньому дні, а також у стабільності соціуму, що оточує людину.
3. Соціальні, що включають почуття приналежності до будь-чого чи будь-кого, почуття турботи про інших й уваги до себе, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки.
4. Потреби в повазі – це потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, кар'єрному зростанні, статусі і престижі.
5. Самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Відповідно до даної теорії, люди постійно відчують певний набір сильно виражених потреб, ієрархічно розміщених стосовно одна одної. Причому потреби, що знаходяться ближче до основи піраміди, вимагають першочергового задоволення, а потреби більш високого рівня починають впливати на людину тільки після задоволення потреб більш низького рівня.

Однак у реальних умовах не завжди спостерігається чітке слідування однієї групи потреб за іншою, згідно А. Маслоу; самі потреби можуть виявлятися по-різному в залежності від різних ситуаційних факторів (вік, стать, зміст роботи і т.д.); необов'язково задоволення верхньої групи потреб призводить до послаблення їхнього впливу на мотивацію (потреби визнання і самовираження справляють підсилений вплив на мотивацію в процесі їхнього задоволення).

К. Альдерфер розробив теорію, відповідно до якої потреби можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і зростання. До потреб існування віднесені дві групи потреб піраміди Маслоу: фізіологічні і безпеки. До потреб зв'язку відносять потреби, пов'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі – потреби приналежності до соціальної групи, визнання і поваги, а також ту частину потреб безпеки

піраміди Маслоу, що пов'язана з груповою безпекою. Потреби зростання відповідають потребам самовираження піраміди Маслоу, в їхньому складі виділяють потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення.

У теорії Альдерфера також спостерігається ієрархічне розміщення груп потреб. Однак у ній, на відміну від теорії Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається в обидва боки: вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня, вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня.

Дана теорія надає можливість пошуку форм мотивування, що співвідносяться з більш низьким рівнем потреб у випадку неможливості задоволення потреб більш високих рівнів.

Розроблена Д. Мак-Клелландом теорія набутих потреб враховує вплив на поведінку працівників «вторинних потреб», що актуалізуються в умовах достатньої матеріальної забезпеченості, до яких віднесені потреби досягнення, співучасті і володарювання.

Потреба досягнення виявляється в прагненні людини більш ефективно досягати поставлених цілей, потреба співучасті – в прагненні до дружніх відносин з оточуючими, а потреба володарювання полягає в прагненні людини контролювати всі процеси, що протікають навколо неї. Люди з високою потребою володарювання умовно поділяються на дві взаємовиключні групи: люди, що прагнуть влади задля влади (інтереси організації для них нерідко втрачають сенс чи відходять на другий план); і люди, що прагнуть влади для одержання можливості вирішення групових завдань. Останні являють собою велику цінність для організації, тому що вони ставлять цілі перед колективом і шукають можливості мотивування людей на досягнення цих цілей.

Ф. Герцберг виділяв дві групи факторів, що чинять різний вплив на мотивацію праці: гігієнічні (заробітна плата, умови на робочому місці, правила, розпорядок, режим роботи, відносини з колегами) і мотивуючі фактори (можливість успіху і визнання, досягнення цілей, цікавий зміст

праці, професійне зростання). Погіршення чи відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності працею і демотивації, хоча самі по собі вони не викликають задоволеності в працівників. Мотивуючі фактори безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації, є стимулами ефективної праці.

Гігієнічні фактори Ф. Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому «піраміди» Маслоу, а його мотиваційні фактори співвідносяться з потребами в повазі і самовираженні. Однак, на думку А. Маслоу, гігієнічні фактори викликають ту чи іншу лінію поведінки, а, на думку Ф. Герцберга, працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори у випадку неадекватної чи несправедливої їхньої реалізації.

Проведене теоретичне дослідження свідчить про відсутність будь-якого канонізованого вчення, яке пояснює, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація, однак, кожна з теорій викладає певний погляд на мотивацію, вивчення потреби, ґрунтується на класифікації, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації праці. Кожна з них має свої особливості, одержала широке визнання теоретиків і практиків та внесла відчутний внесок у розробку знань про мотивацію.

Процесуальні теорії мотивації аналізують те, як людина обирає певний тип поведінки і як розподіляє свої зусилля в процесі досягнення поставлених цілей. У літературі виділяються три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса і теорія Портера-Лоулера.

Теорія очікувань пов'язана з ім'ям К. Левіна, однак, стосовно до поведінки людини в організації і мотивації, її основним розробником є В. Врум. Відповідно до його теорії, необхідною умовою мотивації людини на досягнення поставленої мети є не тільки активна потреба, але і її надія на те, що обраний тип поведінки призведе до задоволення і бажаного результату.

Теорія очікувань ґрунтується на важливості наступних факторів:

затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами і є очікуванням результатів. При відсутності прямого зв'язку між даними факторами мотивація робітника до праці слабшає. Очікуваннями у відношенні результатів – винагород є очікування винагород, отриманих за досягнутий рівень результативності. Отримана винагорода може являти величезну цінність для одних працівників і не мати ніякого значення для інших. У зв'язку з цим теорія очікувань передбачає, що у випадку низької валентності мотивація до трудової діяльності буде слабшати.

Мале значення одного з трьох факторів призведе до слабкої мотивації і низьких результатів праці. Отже, менеджер повинен сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, встановити оптимальне співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Розроблена С. Адамсом теорія справедливості заснована на схильності людини до порівняння оцінки своїх дій з оцінкою дій колег. У випадку відчуття несправедливості, що може існувати у формі недоплати (переноситься гостріше і викликає обурення) чи переплати (можливе виникнення почуття провини), у працівника виникає психологічна напруга, для ліквідації якої необхідно вдатися до мотивації даного працівника.

Отже, інтенсивність праці прямо залежить від виникнення у працівника почуття справедливості в оплаті праці. У випадку різної ефективності праці (відповідно, різної винагороди) завдання менеджера полягає в поясненні співробітникам, які одержують менше, що по мірі досягнення їхньої результативності рівня колег, вони будуть одержувати таку ж підвищену винагороду.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили процесуальну теорію мотивації, що містить у собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості, на основі урахування п'яти змінних: витрачені зусилля, сприймання, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Рівень прикладених зусиль

визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості працівника у відповідності даного рівня зусиль певному рівню винагороди. У зв'язку з тим, що задоволення потреб відбувається за допомогою винагород за досягнуті результати, у моделі встановлене співвідношення між винагородою і результатами.

Відповідно до даної моделі, результативна праця веде до задоволення. Це ствердження суперечить думці більшості менеджерів, які вважають, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці. Крім того, ця модель передбачає, що зростання заробітної плати тільки тоді стимулює підвищення продуктивності праці, коли робітники надають заробітній платі великого значення, а також вірять в існування чіткого зв'язку між заробітною платою і продуктивністю. Для встановлення взаємозв'язку між результатами, що досягаються, і заробітною платою Е. Лоулер запропонував розподіл останньої на три компоненти. Одна частина виплачується за виконання посадових обов'язків, друга визначається вислугою років і факторами вартості життя, а виплата третьої частини варіюється в залежності від досягнутих результатів у попередній період. Отже, зміна продуктивності праці спричиняє зміни в оплаті.

Деякі автори [43; 48] виділяють теорію постановки цілей, що розробив Е. Лок. Значний внесок у цю теорію внесли також вчені Т. Раєн і Г. Латем. Відповідно до даної теорії, за допомогою цілей, що ставить перед собою людина і для досягнення яких вона починає певні дії, визначається і її поведінка. А готовність людини до виконання роботи на певному рівні залежить від складності, специфічності, прийнятності цілей, а також прихильності їм.

Результати праці тим вище, чим складніші цілі, що ставить перед собою людина. Однак позитивний ефект спостерігається тільки у випадку реального ускладнення цілей. Кількісну ясність, визначеність і точність відбиває специфічність цілі. До кращого виконання роботи ведуть конкретні і визначені цілі, а не цілі, що мають широке розуміння і нечітко визначений

зміст. Ступінь, до якого людина сприймає ціль як власну, відбиває прийнятність цілі, а готовність працівника затрачувати зусилля для її досягнення відбиває прихильність цілі. Таким чином, якщо все легко вдається, прихильність цілі в працівника зростає, а з появою труднощів – знижується. Нарешті останнім кроком процесу мотивації в теорії постановки цілей є задоволеність працівника результатом праці. У випадку одержання позитивного результату людина відчуває задоволення, у випадку негативного – засмучується.

Основним висновком теорії постановки цілей є ствердження про зумовленість задоволеності чи засмучення людини внутрішніми і зовнішніми процесами, що у першому випадку пов'язані з тим, як людина сама оцінює отриманий результат, а в другому – з оцінкою виконання оточуючими.

Б. Скіннер розробив теорію посилення мотивації, що вивчає механізм спонукань людини до праці, а саме залежність мотивації від минулого досвіду людей [53]. Відповідно до даної теорії, працівник, одержуючи позитивні результати при виконанні завдання, буде поводитися аналогічним чином у подібних ситуаціях в майбутньому, якщо ж наслідки негативні, то він, імовірно, змінить характер своєї поведінки. Керівник, застосовуючи теорію Скіннера, повинен передбачати вплив на співробітників наслідків виконаних завдань, ставити перед ними досяжні цілі, що викликають позитивний психологічний ефект.

Теорія Скіннера ігнорує внутрішні, психологічні стимули, індивідуальні особливості людини, вплив колективу. Однак в поєднанні з іншими підходами вона корисна, особливо для посилення мотивації працівників з переважними матеріальними потребами.

Узявши на озброєння змістовні і процесуальні теорії, підприємства розробляють нові стратегії мотивації персоналу, тому що в сучасних умовах мотивація праці залишається одним з найважливіших факторів, вміле використання якого може сприяти вирішенню комплексу соціально-економічних проблем. Шлях до ефективного управління людиною лежить

через розуміння її мотивації. Володіючи знаннями про те, що спонукає людину до діяльності, які мотиви є основою її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління нею.

1.3 Мотиваційний підхід до управління персоналом в умовах гібридних загроз

Ефективне управління персоналом, яке є одним із найважливіших факторів забезпечення та підвищення ефективності функціонування та розвитку вітчизняних підприємств в умовах гібридних загроз, може здійснюватися лише на основі комплексного підходу, який передбачає використання як матеріальні, так і нематеріальні методи Підвищення зацікавленості працівників у підвищенні якості та кількості результатів праці.

Тому формування систем мотивації працівників в умовах гібридних загроз сьогодні є не лише пріоритетним напрямком розробки практичних бізнес-стратегій, а й однією з найактуальніших наукових проблем. У зв'язку з цим необхідно вивчити пропозиції щодо подальшого розвитку використання всіх інструментів мотивації персоналу підприємства відповідно до тенденцій цього процесу на ринку праці в економічно розвинених країнах та адаптації їх до умов ринку праці в умови гібридних загроз в Україні.

В умовах формування нових механізмів господарювання в умовах гібридних загроз, орієнтованих на протидію загрозам, перед підприємствами виникає необхідність працювати по-новому, враховуючи закони й вимоги часу, опановуючи нові типи мислення і поведінки, пристосовуючись до мінливих ситуацій.

Важливу роль у підвищенні трудової віддачі персоналу за інших рівних умов відіграють форми організації праці і методи її стимулювання в умовах гібридних загроз. Кожен працівник повинен знати, як оцінюються результати його праці. У зв'язку з цим зростає значення оцінки і збільшення внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одне з

головних завдань для підприємств різних форм власності – пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського чинника в умовах гібридних загроз.

На сучасному етапі в умовах гібридних загроз найбільш ефективною є модель управління, в якій людському чиннику відводиться провідна роль, у якій людина розглядається не тільки в економічному аспекті, як чинник виробництва, але й як особа – у соціальному, для якої важливо не просто працювати, а одержувати задоволення від роботи, свого становища в ієрархії підприємства і в колективі, від контактів з керівництвом і працівниками.

У цих умовах гібридних загроз особливого значення набуває ефективне мотиваційне управління персоналом, що спонукає окремого працівника або групу працівників до досягнення ефективних результатів праці, причому мотивація праці розглядається не стільки як процес стимулювання праці людини, а як процес визнання її особистості, заслуг.

На думку авторів [20], для підвищення схильності працівників до нематеріальних і матеріальних впливів доцільно узагальнити та доповнити запропоновані в літературі рекомендації з метою підвищення зацікавленості персоналу в ефективному виконанні своїх обов'язків. обов'язки .

Автори виключають оплату відпусток, відпусток, днів тимчасової непрацездатності, вільного часу для відпочинку, обіду, додаткового пенсійного страхування, страхування від нещасних випадків, сприяння у підвищенні рівня освіти, професійної підготовки та підвищення кваліфікації, участь у розподілі прибутку. , придбання акцій працівниками, забезпечення відпочинку та розваг працівників, надання допомоги у переїзді на нове місце роботи, надання знижок при придбанні продукції виробництва підприємства.

Поліпшення умов праці слід розглядати не тільки як механізм виконання певних виробничих функцій, а й як фактор, спрямований на мотивацію працівника як особистості.

Умови праці включають чотири групи елементів: санітарно-гігієнічні, які створюють зовнішнє предметне середовище, психофізіологічні, естетичні

і соціально-психологічні, що є невід’ємною частиною трудового процесу й виробничого середовища, котрі у зв’язку з цим впливають на здоров’я і працездатність людини в процесі виконання нею трудових функцій, тим самим роблячи вплив на її функціональний стан, працездатність та задоволеність працею.

Мотиваційний вплив умов праці в умовах гібридних загроз пов’язаний з достатньо широким спектром дії на психофізіологічні характеристики самого працівника. Яку б конкретну форму не мала праця, вона неможлива без відповідного фізіологічного і психологічного забезпечення трудової діяльності на належному рівні. А в умовах гібридних загроз та повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію України це особливо актуально.

Особливе значення в умовах гібридних загроз повинне надаватися аналізу структури трудової діяльності, особливо тих її видів, які вимагають від працівника тривалого виконання одноманітних, елементарних дій або безперервної і стійкої концентрації уваги в умовах дефіциту сенсорної інформації з тим, щоб в основі проектування трудової діяльності було закладено заходи щодо гуманізації трудових процесів. Таким чином, створюються найбільш сприятливі умови повнішого використання потенціалу працівника, розвитку його творчої ініціативи, задоволення його потреб в умовах гібридних загроз.

Застосування мотивації для підвищення ефективності використання трудових ресурсів вимагає уточнення її видів. Дослідження видів винагород, які застосовуються в управлінні персоналом на підприємствах України, результати проведених експертних опитувань, висвітлені у літературі [20], обґрунтовують доцільність теоретичного виділення та практичного використання певних видів мотивації за ознаками:

- приналежністю до різних видів трудових ресурсів (мотивація реальних і потенційних трудових ресурсів);

- видом винагород і використовуваними методами (матеріальна і нематеріальна, тобто морально-статусна мотивація);
- спрямованістю дій (зовнішня і внутрішня мотивація).

Для кожного з етапів управління персоналом підприємства властиве використання певних методів, прийомів і видів мотивації для стимулювання відповідних дій трудових працівників.

На перших трьох етапах управління – планування, набір і відбір – здійснюється мотивація потенційних трудових ресурсів. На етапі планування паралельно з вибором необхідних якісних і кількісних характеристик потрібних трудових ресурсів слід починати здійснення мотивації потенційних кандидатів, підвищувати їх зацікавленість до участі в наступному етапі – наборі.

На етапі набору необхідно забезпечити високий рівень інформованості потенційних і реальних трудових ресурсів про набір на нові посади та відкритість процесу набору персоналу. На етапі відбору з метою більш об'єктивної оцінки кандидатів слід стимулювати їх до повного розкриття своїх професійних якостей. Для цього необхідно забезпечити залучення для відбору компетентних фахівців, розробку методик, які допоможуть повною мірою розкрити професійні можливості кандидатів, використання неявних бар'єрів.

Починаючи з етапу визначення заробітної плати і пільг, здійснюється мотивація реальних трудових ресурсів. На цьому етапі слід використовувати сучасні програми визначення співвідношення між основною та додатковою заробітною платою при дотримання рівні мінімальної основної зарплати і погодженні додаткових виплат з рівнем ефективності функціонування підприємства, створення системи соціальних виплат і пільг, які б забезпечили найбільшу зацікавленість працівників в ефективному виконанні своїх трудових функцій за рахунок встановлення безпосереднього зв'язку результатів праці з розміром винагороди.

На етапі профорієнтації та адаптації слід стимулювати асиміляцію нових працівників у колектив за допомогою створення сприятливої атмосфери і використання системи наставництва, також доцільно закріпити розуміння працівниками зв'язку результатів праці з розміром винагороди.

На етапі навчання необхідно стимулювати працівників до підвищення рівня кваліфікації і навчання новим професіям за допомогою створення сприятливих умов для навчання (оплата курсів підвищення кваліфікації, дистанційного навчання, надання можливості стажування), використання матеріальних і моральних заохочень для працівників, що підвищили кваліфікацію або навчені новим професіям.

На етапі оцінки трудової діяльності слід забезпечити виконання мотивуючої функції етапу в тих випадках, коли оцінка використовується для ухвалення рішень про просування кар'єрними сходами або для матеріальної винагороди.

На етапі підготовки керівних кадрів і управління просуванням кар'єрними сходами необхідно стимулювати кадри до участі в програмі кар'єрного зростання, забезпечуючи «прозорість» можливостей кар'єрного зростання, а також до розробки планів кар'єри.

Крім мотивації персоналу на основних етапах управління ним, слід постійно здійснювати стимулювання робітників до самовдосконалення, використовуючи системи преміювання і надаючи можливість застосовувати в роботі особисті здібності.

Визначення пріоритетних напрямів мотивації персоналу є основною умовою ефективного виконання персоналом своїх трудових функцій. Для визначення переважних мотиваційних програм доцільним є проведення опитування працівників підприємств з метою виявлення найбільш вагомих чинників, які впливають на ефективність виконання трудових функцій.

Результати подібного опитування, детально висвітлені у [20], дозволили дійти висновків, що чинники, які впливають на ефективність виконання трудових функцій, різняться, і досить сильно, для різних категорій

персоналу. Так, для менеджерів стратегічного рівня управління чинниками, що найбільше впливають на зацікавленість в ефективності виконання трудових функцій є участь в управлінні підприємством та низька напруженість праці, а чинниками, які здійснюють найменший вплив, виступають можливість посадового просування й мала тривалість шляху до роботи.

Менеджери середнього рівня управління найбільшу перевагу віддають можливості самовираження та участі в управлінні підприємством, найменшу – оплаті, пов'язаній з результатами праці та малій тривалості шляху до роботи.

Висока заробітна платня та достатня інформованість про стан підприємства є найбільш значущими чинниками для менеджерів технічного рівня. Найменш значущі чинники для цієї категорії персоналу – це можливість професійного зростання та додаткові пільги.

Що стосується фахівців, то найбільш значущими чинниками для них виступають можливість самовираження і самостійність у виконанні робіт, а найменш значущими – високий ступінь відповідальності.

Для службовців чинниками, що чинять найбільший вплив на трудову поведінку, є висока заробітна плата та можливість самовираження, а найменший – участь в управлінні підприємством.

Робітники найбільшу перевагу віддають оплаті, що пов'язана з результатами праці, та сприятливим умовам праці, а найменшу – достатній інформованості про стан підприємства, участі в управлінні ним та високому ступеню відповідальності.

Що стосується всіх опитуваних категорій персоналу у середньому, то, згідно з результатами опитування [15], найбільш значущими чинниками є можливість самовираження та висока заробітна плата.

Отже, з огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що одним з переважних видів стимулювання є висока заробітна плата та, зокрема, виплата премій, сума яких відповідає розміру трудового внеску кожного

працівника. З позицій морально-статусного стимулювання переважною є можливість посадового просування та сприятливі умови праці, тобто відбувається зниження значущості трудової мотивації – більшість працівників втратили інтерес до праці й мало турбуються про підвищення рівня своєї кваліфікації. Таким чином, у суспільстві відбувається пошук мотивів не до продуктивної праці, а до інших, ефективніших у матеріальному плані способів отримання доходу, що часто взагалі виключають трудові зусилля.

У сучасній ситуації, в умовах гібридних загроз, основним стимулом до праці є, насамперед, заробітна плата. Проте посилення її стимулюючої ролі має сприяти усуненню ряду серйозних недоліків, характерних для традиційної організації оплати праці (зближення оплати праці за кваліфіковану і некваліфіковану працю, визначення рівня оплати праці на основі неписаних нормативів рівня життя тощо). в цілому її невідповідність трудовому внеску працівників). Для підвищення ролі матеріального стимулювання праці необхідно пов'язувати рівень заробітної плати та премії лише з фактичними трудовими вкладками в кінцевий результат праці. Розподіл матеріальних благ на конкретному підприємстві повинен бути поставлений у пряму залежність від ефективності трудового вкладу працівника і бути основним фактором стимулювання.

Варто зазначити, що матеріальне стимулювання впливає на поведінку працівників не лише шляхом створення можливостей для більш повного задоволення матеріальних потреб. Не можна недооцінювати морально-престижну роль заробітку, оскільки підвищена заробітна плата, додаткова премія як форма соціальної оцінки трудового внеску є водночас дієвим моральним стимулом. Однією з найважливіших передумов успішного матеріального стимулювання є вибір оптимального співвідношення основної та додаткової заробітної плати в цілому по підприємству.

Можна погодитися з авторами у [15], що найбільш дієвим співвідношенням між основною і додатковою заробітною платою, яка

стимулює ефективність праці, є 60% на 40%, тобто частка додаткової заробітної плати в середньому повинна складати 40% від розміру фонду оплати праці. Що стосується нашої країни, то частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці складає близько 30% [15], що свідчить про зниження стимулюючої функції оплати праці та, зокрема, такої її складової, як додаткова заробітна плата. Отже, з огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що назріла об'єктивна необхідність у розробленні організаційних рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці на основі підтримки раціонального співвідношення між її основною і додатковою складовими.

Отже, мотиваційний підхід до управління персоналом підприємств в умовах гібридних загроз полягає, насамперед, у використанні певних методів, прийомів і видів мотивації для сприяння ефективному виконанню працівниками трудових функцій на кожному етапі управління ними. , визначити пріоритетні напрямки мотивації для кожної категорії персоналу, удосконалити матеріальне стимулювання праці персоналу підприємства, яке полягає у встановленні чіткої відповідності між результатами роботи та розміром винагороди, а також прозорості, тобто. ч. в інформаційній відкритості результатів та можливості вільного вибору об'єкта винагороди відповідно до розміру винагороди. Крім того, невід'ємною частиною мотиваційного управління персоналом в умовах гібридних загроз є підвищення стимулюючої ролі заробітної плати шляхом встановлення раціонального та ефективного співвідношення між її основною та другорядною складовими та її підтримки залежно від показника ефективності функціонування підприємства стає.

На нашу думку, застосування запропонованих рекомендацій в умовах гібридних загроз з боку вітчизняних компаній підвищить зацікавленість працівників в ефективності своєї праці та, як наслідок, призведе до підвищення ефективності їх діяльності та сталого розвитку підприємства та компаній у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

2.1 Загальна характеристика компанії «Сайфер»

Компанія «Сайфер» працює на ринку України з 1995 року в області захисту інформації.

Основними напрямками діяльності є захист інформаційних систем установ, каналів зв'язку та електронних документів.

Основні напрямки діяльності:

Розробка систем криптографічного захисту інформації сімейства Шифр:

- Систем криптографічного захисту інформації (СКЗІ).
- Апаратних пристроїв - мережних криптомодулів (HSM), які являються засобами кваліфікованого електронного підпису (КЕП).
- Систем криптографічного захисту каналів зв'язку (VPN).
- Систем архівного (довготривалого) зберігання електронних документів.
- Системи хмарного підпису

Надання послуг:

- Впровадження та супроводженню систем криптографічного захисту інформації.
- Побудови центрів сертифікації ключів (ЦСК) та надавачів електронних довірчих послуг (НЕДП).
- Супроводження процедури кваліфікації надавачів електронних довірчих послуг (КНЕДП).
- Інтеграція систем криптографічного захисту інформації з різними автоматизованими системами.

Розробка хмарних рішень для створення та перевірки КЕП, зашифрування та розшифрування даних.

Науковий та інженерний потенціал компанії представлений:

- 6 кандидати технічних наук в області захисту інформації.
- 6 спеціалістів з досвідом роботи в області захисту інформації більше 15 років.

Більше 100 наукових публікацій з профільних напрямків.

Ведеться активне співробітництво з відомими розробниками автоматизованих систем та навчальними закладами.

Ліцензії:

Ліцензії з надання послуг та діяльності.

Рішення та продукти компанії «Сайфер» успішно впровадженні у більше ніж у 50-ти банках та інших державних та приватних установах.

На виробництві компанії "Сайфер" виготовляються:

1. Сімейство універсальних високопродуктивних програмно-апаратних мережних криптографічних модулів «Шифр-HSM», які виконують криптографічні перетворення і можуть бути використані у різноманітних прикладних системах. Мережний криптографічний модуль «Шифр-HSM» призначений для захищеної генерації, надійного збереження та використання ключів у швидких криптографічних перетвореннях. Для взаємодії користувачів з МКМ «Шифр-HSM» використовуються мережні протоколи транспортного рівня.

Застосовується для криптографічного захисту:

- інформації з обмеженим доступом (крім службової інформації та інформації, що становить державну таємницю),
- відкритої інформації, вимога щодо захисту якої встановлено чинним законодавством.

До сімейства програмно-апаратних мережних криптографічних платформ відносяться:

Базовий. Для генерації, зберігання та використання ключів ЦСК, допоміжних сервісів ЦСК (OCSP, TSP, CMP) та інших інформаційних систем.

Внутрішній. Для генерації, зберігання та використання ключів підписувачів установи.

Резервний. Для зберігання резервних копій інших МКМ.

Всі комплектації МКМ «Шифр-HSM» обладнані внутрішніми електронними замками, а також спеціалізованим пристроєм захисту від проникнення та відкриття, з фізичним знищенням мікросхем пам'яті носія ключових даних та видаленням інформації на ньому у разі несанкціонованого доступу до нього.



Рисунок 2.1 - Модуль «Шифр-HSM»

2. Програмно-апаратний комплекс криптографічного захисту каналів зв'язку «Шифр-VPN», який ґрунтується на протоколі OpenVPN з підтримкою SSL/TLS, для забезпечення конфіденційності при передачі даних в комп'ютерних мережах.

СКЗКЗ «Шифр-VPN» дозволяє забезпечити конфіденційність (шифрування) між:

- Мережа-Мережа (Сервер-Сервер). Такий підхід дозволяє будувати VPN з'єднання між різними мережами, де весь трафік буде захищений.
- Користувач-Мережа (Клієнт-Сервер). Такий підхід дозволяє будувати VPN з'єднання між комп'ютером користувача та мережею, яка розміщена за VPN Сервером.



Рисунок 2.2 - СКЗКЗ «Шифр-VPN»

Керівництво підприємства приділяє увагу не тільки якості продукції, яка виробляється, але й культурі обслуговування клієнтів, зовнішньому й моральному вигляду робітників підприємства, рівню їхньої освіти та професіоналізму.

Достатньо високі вимоги висуваються у питаннях чистоти й порядку на підприємстві в цілому, його окремих підрозділах, виробничих приміщеннях.

Компанія «Сайфер» почало розробку та впровадження системи якості на основі міжнародних стандартів «Управління якістю продукції» ISO 9000, що забезпечує контроль якості на всіх етапах діяльності підприємства. З цією метою на підприємстві створено робочу групу спеціалістів під керівництвом заступника директора з виробництва. Щомісячно проводяться збори комісії,

де обговорюються та плануються заходи щодо розробки та створення систем якості. Інформацію про політику та плани підприємства в області якості обов'язково доводять до персоналу.

Постійно виділяються необхідні ресурси для вивчення прогресивного досвіду з управління якістю, на придбання необхідної літератури, різноманітних прикладних програм.

Для поліпшення якості та швидкості виконання роботи на підприємстві встановлено потужну локальну комп'ютерну мережу, в усіх підрозділах встановлено оргтехніку.

2.2 Аналіз системи управління персоналом компанії «Сайфер»

На сучасному етапі гібридних загроз в Україні виникає необхідність у розробці комплексу мір, спрямованих на ефективне управління персоналом, де найважливіше місце займає створення дієвої системи мотивації праці учасників виробничого процесу. Роль людських ресурсів на сьогоднішніх підприємствах стає не тільки провідною, але і самою складною та відповідальною.

Особиста зацікавленість в ефективній діяльності виробництва, усвідомлена потреба в розкритті свого потенціалу спонукає працівників до поповнення знань, нагромадження досвіду, що надає можливість працювати з більшою віддачою, нарощувати свій внесок у результати діяльності підприємства. Зневага людськими ресурсами, низький рівень заробітної плати та нерегулярна її виплата послаблюють мотивацію працівників вітчизняних підприємств до активної трудової діяльності, що призводить до підвищення плинності кадрів, збільшення числа виробничих конфліктів, наслідком чого є зниження продуктивності праці.

Дана проблема вимагає від керівництва підприємств негайного реагування, тобто створення дієвої системи мотивації, що враховувала б актуальні потреби (матеріальні чи моральні) і різноманітні інтереси

працівників, сприяла б об'єднанню особистих і виробничих цілей та досягненню високих результатів діяльності.

Для успішного вирішення зазначеної проблеми великого значення набуває поглиблений аналіз системи управління персоналом, що діє на даний час на досліджуваному підприємстві.

Перш за все, необхідно проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів, а саме забезпеченість підприємства трудовими ресурсами (табл. 2.1), їхню структуру (табл. 2.2) та якісний склад (табл. 2.3), рух трудових ресурсів впродовж аналізованого періоду (табл. 2.4) та динаміку заробітної плати й заохочувальних виплат робітникам (табл. 2.5).

Показники, наведені у табл. 2.1, свідчать, що протягом 2021-2023 р.р. чисельність працівників зазнала певних змін. Так, основну частку працівників становлять робітники основного виробництва, що є, на нашу думку, позитивним явищем, оскільки у більшості випадків сприяє продуктивній діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 2.1 - Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Категорії персоналу	Роки					
	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага у загальній чисельності персоналу, %	Осіб	Питома вага у загальній чисельності персоналу, %	Осіб	Питома вага у загальній чисельності персоналу, %
Усього персоналу, у тому числі:	47	100	50	100	43	100
1. Працівники основної діяльності, із них:	45	95,51	47	94,5	40	94,0
робітники	34	72,5	36	72,5	29	68,08
службовці, у тому числі:	11	23,01	11	22,0	11	25,92
керівники	4	8,5	4	8	4	9,5
спеціалісти	6	12,8	5	10	4	9,5
інші службовці	1	2	2	4	3	6,92
2. Непромисловий персонал	2	4,49	3	5,5	2	4,65

Однак, як негативну можна охарактеризувати тенденцію щодо зменшення чисельності та питомої ваги у загальній чисельності персоналу робітників (на 5 осіб та 4,42 %) та спеціалістів (на 2 особи та 3,3 %). Позитивною є стабілізація чисельності керівницького складу, що дає змогу робітникам спрацюватись, внести у роботу певну стабільність, встановити чіткі цілі та поступово рухатися у напрямку їхнього досягнення.

Досить важливого значення в подальшому аналізі має вивчення структури персоналу основної діяльності, для чого порівнюють частку кожної категорії персоналу в його загальній кількості впродовж кількох періодів та визначають відхилення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структура трудових ресурсів компанії «Сайфер»

Категорії персоналу	Роки							
	2021		2022		2023		Відхилення	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022-2021	2023-2022
Працівники основної діяльності, із них:	45	100	47	100	40	100	2	-7
робітники	34	75,6	36	76,6	29	72,5	2	-7
керівники	4	8,9	4	8,5	4	10	-	-
спеціалісти	6	13,3	5	10,6	4	10	-1	-1
інші працівники	1	2,2	2	4,3	3	7,5	1	1

Аналіз даних, наведених у таблиці, підтверджують попередні висновки. Досить чітко спостерігається тенденція до скорочення частки робітників у загальній чисельності працівників основної діяльності з 75,6 % у 2021 році до 72,5 % у 2022 році та спеціалістів з 13,3 % у 2021 році до 10 % у 2022 році, що, на нашу думку, не сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Покращення виявлено при розрахунках показників, що характеризують частку керівників – вона залишається незмінною впродовж аналізованого періоду, та інших службовців – збільшення більше, ніж втричі за розглянутий період.

В процесі аналізу системи управління персоналом важливе місце займає аналіз якісного складу персоналу підприємства, тобто аналіз персоналу за такими ознаками, як стать, вік та освіта (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Якісний склад трудових ресурсів підприємства у 2023 році

Групи працівників								
За віком, років	Чисельність працівників, осіб	Питома вага, %	За статтю	Чисельність працівників, осіб	Питома вага, %	За рівнем освіти	Чисельність працівників, осіб	Питома вага, %
15-28	6	13	жінки	9	22	середня	21	48,5
29-49	29	67,8				середня спеціальна	14	31,9
50-54	3	8,0	чоловіки	34	78	вища	8	19,6
55-59	5	11,2						
Разом	43	100		43	100		43	100

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 29 до 49 років – 67,8 %, що може свідчити про тенденцію «старіння» персоналу на даному підприємстві. Даний висновок підтверджується низькою питоною вагою працівників віком від 15 до 28 років – 13 %.

Позитивно, враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства, характеризує якість трудових ресурсів частка працівників з вищою та середньою спеціальною освітою – 51,5 %. Але ж частка працівників із середньою освітою теж значна – 48,5 %, отже, варто заохочувати працівників до підвищення кваліфікації та прагнути до мінімізації відзначеного показника.

Певно, специфікою діяльності компанії «Сайфер» пояснюється також і невелика чисельність жінок на виробництві – лише 9 осіб із 43, тобто всього 22 % у загальній чисельності персоналу.

На наш погляд, результати аналізу якісного складу персоналу компанії «Сайфер» свідчать про необхідність більш високої уваги до підвищення кваліфікації працівників. Незайвою буде участь спеціалістів та управлінців у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації відповідно до спеціальності.

Досить корисним є залучення сторонніх спеціалістів для консультацій та, безсумнівно, впровадження заохочувальних систем, що сприяли б виникненню у робітників бажання підвищити рівень своїх знань, вмінь та навичок.

Важливою складовою аналізу системи управління персоналом на будь-якому підприємстві є дослідження руху трудових ресурсів на підприємстві, адже однією з передумов зростання продуктивності праці та ефективності виробництва в цілому по підприємству є стабільність складу персоналу.

Зміни у складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбуваються внаслідок руху робочої сили, для характеристики якого розраховують й аналізують динаміку певних показників:

1. Коефіцієнт обороту з прийняття ($K_{оп}$) – відношення чисельності працівників, прийнятих впродовж досліджуваного періоду ($ЧП_{пр}$), до середньооблікової чисельності працюючих за той же період ($ЧП_c$) (формула 2.1) [2]:

$$K_{оп} = \frac{ЧП_{пр}}{ЧП_c}. \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) ($K_{оз}$) – відношення чисельності працівників, які вибули впродовж досліджуваного періоду ($ЧП_v$), до середньооблікової чисельності працюючих за той же період ($ЧП_c$) (формула 2.2) [2]:

$$K_{oz} = \frac{ЧП_{\epsilon}}{ЧП_c}. \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт плинності ($K_{п}$) – відношення чисельності працівників, які вибули впродовж досліджуваного періоду з причин плинності (за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни) ($ЧП_{п}$), до середньооблікової чисельності працюючих за той же період ($ЧП_c$) (формула 2.3) [6]:

$$K_{п} = \frac{ЧП_{п}}{ЧП_c}. \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт загального обороту (K_{zo}) – відношення чисельності працівників, прийнятих ($ЧП_{пр}$) та тих, які вибули ($ЧП_{в}$) впродовж досліджуваного періоду, до середньооблікової чисельності працюючих за той же період ($ЧП_c$) (формула 2.4) [6]:

$$K_{zo} = \frac{ЧП_{пр} + ЧП_{в}}{ЧП_c}. \quad (2.4)$$

Показники, що характеризують рух трудових ресурсів компанії «Сайфер», наведено у табл. 2.4.

Згідно з даними таблиці, середньооблікова чисельність працівників впродовж аналізованого періоду хаотично змінювалася, що, безсумнівно, не є позитивним явищем. Так, у 2021 році чисельність персоналу збільшилась на 6 %, але у 2022 році рівень показника впав навіть нижче попереднього рівня на 8,5 %. Також викликає занепокоєння досить високі темпи вибуття та прийняття працівників, а, отже, і занадто високі значення розрахованих коефіцієнтів – темпи зростання коефіцієнтів з прийняття та звільнення складають у 2022 році відповідно 154,31 та 156,15 %.

Подібний оборот робочої сили на підприємстві знижує ефективність використання трудових ресурсів у виробництві, адже нових працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві.

Таблиця 2.4 - Рух трудових ресурсів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення за період	
	2021	2022	2023	абсолютне, од.	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	50	43	-4	-8,51
2. Прийнято на роботу нових працівників впродовж року, осіб	17	21	24	7	41,18
3. Вибуло працівників впродовж року, у тому числі з причини:	14	28	20	6	42,86
а) скорочення штатів	0	1	1	1	-
б) плинності кадрів (звільнення за порушення трудової дисципліни та з власного бажання)	14	27	19	5	35,71
4. Коефіцієнт обороту:					
з прийняття, %	36,17	42,00	55,81	19,64	54,31
зі звільнення, %	29,79	56,00	46,51	16,72	56,15
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	29,79	54,00	44,19	14,40	48,34
6. Коефіцієнт загального обороту, %	65,96	98,00	102,33	36,37	55,14

Значний інтерес представляє динаміка такого показника, як плинність робочої сили, зростання якого призводить до ряду економічних збитків, зокрема, до прямих збитків, що викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, у групі робітників, що збираються залишити підприємство, внаслідок зміни їхніх орієнтацій, відбувається зниження продуктивності, а продуктивність праці у групі робітників, що недавно прийшли на підприємство, також нижче, ніж у середньому на підприємстві через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Внаслідок цього кожне підприємство, що прагне до підвищення продуктивності праці, зацікавлено в зведенні до мінімуму протиріч між

потребами й інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення та в обмеженні, таким чином, числа звільнень. За результатами аналізу наведених даних (табл. 2.4) на підприємстві, окрім неприпустимо високих значень впродовж досліджуваного періоду, коефіцієнт плинності має стійку та прогресуючу тенденцію до зростання.

Фактори, що спричиняють рух персоналу, численні і різноманітні, мають різні джерела і силу впливу, мінливі і важко піддаються кількісній оцінці. Найбільший вплив на працівників чинять фактори, що виникають на самому підприємстві і, насамперед, рівень заробітної плати, що є головним стимулом до високопродуктивної праці. Ціна робочої сили найманого робітника безпосередньо впливає на якість і інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення.

У табл. 2.5 наведено дані, які характеризують величину середньомісячної заробітної плати та заохочувальних виплат, що застосовуються на досліджуваному підприємстві з метою мотивації персоналу, а, отже, підвищення продуктивності праці та досягнення намічених цілей підприємства, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку сучасного стану і тенденцій в оплаті праці.

За розглянутий період намітилися позитивні тенденції зростання як заробітної плати, так і премії. Так, у 2023 році величина середньомісячної заробітної плати усіх працівників перевищувала відповідний показник 2021 року на 2277,4 грн. або 147,2 %.

Отже, представлені дані наочно демонструють значні розбіжності і в рівнях оплати праці окремих робітників, і в темпах її зростання, що свідчить про існуючі недоліки в регулюванні заробітної плати на підприємстві. Розбіжності в темпах зростання середньомісячної заробітної плати досягають два і більше рази, що свідчить про вкрай низький її рівень у деяких робітників, який не забезпечує належного відтворення робочої сили. Хоча розмір заробітної плати є дуже рухливою величиною, однак, вона,

коливаючись у певних межах, не повинна занадто сильно відхилятися ні в один, ні в інший бік.

Таблиця 2.5 - Динаміка заробітної плати та премій працівників компанії «Сайфер»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	в абсолютному виразі, грн.	у відносному виразі, %
Середньомісячна заробітна плата, грн.: усіх працівників	15875	27013	38649	22774	147,2
Середньомісячна премія, грн.: усіх працівників	5587,5	7701,3	-	-5587,5	-

У 2023 році ситуація дещо покращилася, але, хоча величина даного показника перевищувала рівень прожиткового мінімуму на 7,7 %, її рівень у деяких робітників залишався неприпустимо низьким. Як відомо, для працівника розмір оплати праці і рівень доходів, включаючи соціальні блага, що йому надає адміністрація підприємства, є кінцевим результатом діяльності.

І, якщо заробітна плата виявляється нижче реального прожиткового мінімуму (як відбувається на досліджуваному підприємстві), то таку діяльність не можна визнати ефективною, тому що людина вимушена шукати додаткове джерело доходів, що несприятливо позначається на продуктивності її праці і не сприяє досягненню цілей підприємства.

Важливим інструментом заохочення є преміювання, оскільки підвищує зацікавленість працівників у результатах праці. Що стосується заохочувальних виплат на даному підприємстві, то їхня динаміка має негативну тенденцію впродовж аналізованого періоду. Так, у 2021-2023 р.р. розмір премії працівникам складав близько 10% від величини заробітної плати, що не є ефективним, адже нарахування премій в одному певному розмірі для всіх працівників підприємства, що залежить, як правило, від

посадового окладу, не враховує особистого внеску працівника. Працівники підприємства, що мають однакову кваліфікацію за освітою і обіймають ту ж саму посаду, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу можуть досягати різних результатів у роботі. Ці відмінності повинні знайти відображення в рівні винагороди, що вимагає проведення регулярної оцінки заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності, що саме по собі стимулює підвищення ефективності діяльності. Крім того, система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії дуже низькі (як в даному випадку).

Досить дивним є відсутність заохочувальних виплат у 2023 році, адже, згідно з даними бухгалтерської звітності, підприємство мало прибуток і було в змозі знайти кошти на заохочення працівників. Окрім цього, робітників не було проінформовано щодо причин даного рішення, що створило додаткову напругу у колективі.

Отже, з огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що на підприємстві відсутня будь-яка стратегія мотиваційного управління персоналом – розмір заробітних плат, їхня нерівномірна диференціація та відсутність заохочувальних виплат послаблюють бажання робітників до високопродуктивної праці та підвищення кваліфікації.

Отже, назріла об'єктивна необхідність впровадження на даному підприємстві дієвих мотиваційних систем, які б забезпечували оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості, результатів його праці, вартості послуг робочої сили на ринку праці і одночасне досягнення роботодавцем у процесі виробництва такого результату, що дозволив би йому відшкодувати витрати, отримати прибуток і закріпити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

3.1 Мотиваційні можливості та умови ефективності грошової винагороди у забезпеченні високопродуктивної праці персоналу

Ефективне управління персоналом як один з найбільш важливих чинників забезпечення й підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємств сьогодні може здійснюватися тільки на основі комплексного підходу, що використовує як матеріальні, так і нематеріальні способи підвищення зацікавленості працівників у збільшенні якісних та кількісних результатів праці. З огляду на це вкрай актуальною стає розробка пропозицій з подальшого розвитку використання всіх інструментів мотивації персоналу підприємств відповідно до тенденцій, що відбуваються на ринку праці, та економічної ситуації в Україні.

Аналіз літературних джерел [1; 7; 39] дозволив дійти висновку про те, що в основному під час опису способів спонукання працівників до підвищення ефективності праці крім поняття «мотивація» використовується й поняття «стимулювання».

Питанням стимулювання праці присвячені роботи багатьох відомих авторів, які вважають, що даний процес передбачає розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих ними результатів діяльності, а також створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення потреб працівника [7; 37; 39].

На наш погляд, найбільш зрозумілим є трактування стимулювання праці, як процесу, що передбачає вплив на робітника за допомогою використання його потреб, інтересів, бажань, цілей, та реалізується через

створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином [13, с. 141].

До зазначених трудових умов відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію і зміст праці, в поєднанні з тими, які опосередковано впливають на працю (житлово-побутові умови, місце проживання, культурно-оздоровчі заходи). Ступінь впливу цих елементів трудової ситуації багато в чому залежатиме від того, наскільки вони значущі, тобто валентні для конкретної особи. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для ефективного вирішення виробничих проблем функціонування підприємства. Таким чином, можна зробити висновок про те, що поняття «мотивація» тісніше пов'язане з морально-статусними, а стимулювання – з матеріальними потребами особи.

Стимулювання на підприємстві виконує певні функції [16].

Економічна функція полягає в застосуванні стимулювання працівників для підвищення загальної продуктивності праці й ефективності виробництва. Ця функція передбачає удосконалення розподільних відносин, а також диференціацію заробітної плати в залежності від реальних відмінностей у результатах праці. Доходи, які одержує працівник, забезпечують йому певні економічні і соціальні блага, а також місце в соціальній структурі суспільства. В цьому полягає зміст соціальної функції стимулювання праці. Психологічна функція полягає у впливі, що чинить вся система стимулювання на формування внутрішнього миру працівника: на його цінності, орієнтації, потреби, ставлення до праці.

На даний час широкого розповсюдження набула думка, що фінансові стимули не є єдиним аспектом стимулювання. Однак перспектива більш високої заробітної плати за більш ефективну роботу чинить певний стимулюючий вплив. Отже, матеріальне стимулювання залишається однією з найпоширеніших форм стимулювання.

У сучасній економічній ситуації заробітна плата є першочерговим стимулом до праці й основною формою задоволення особистих потреб. Однак працівник буде відчувати досить сильні стимули для підвищення ефективності роботи лише при наявності тісного зв'язку між рівнем зарплати, продуктивністю й ефективністю.

Як визначається в [21, с. 142], заробітна плата, з погляду мотивації, – це частина сукупного суспільного продукту в грошовому виразі, яку одержує робітник у результаті реалізації своїх здібностей до праці відповідно до кількості і якості витрачених ним зусиль, що є основною формою задоволення потреб і потужним спонукальним стимулом до високопродуктивної діяльності.

Заробітна плата функціонує за умови відповідної її організації, тобто приведення її складових у певну систему. Система оплати праці впливає на ефективність роботи підприємства, на взаємини між керівником і підлеглим, а також є невід'ємною частиною виробничих відносин. В сучасних умовах, що швидко змінюються, системи оплати праці повинні постійно підлягати ефективному контролю і періодично переглядатися. Участь працівників у всіх етапах розробки і реалізації системи (обговорення, впровадження, контроль) сприяє більш легкому її сприйняттю і кращій роботі.

До основних суб'єктів організації заробітної плати відповідно зі статтею 5 Закону України «Про оплату праці» відносяться органи державної влади. Сфера державного регулювання поширюється на податкове регулювання коштів, що направляються на оплату праці організаціями, а також доходів фізичних осіб; встановлення районних коефіцієнтів, процентних надбавок, державних гарантій по оплаті праці; встановлення і зміну мінімального розміру оплати праці, під яким розуміється законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого оплата за виконану роботу проводитися не може [28].

В умовах ринкових відносин заробітна плата покликана виконувати наступні функції: відтворювальну, що полягає в забезпеченні необхідними

благами працівників та членів їхніх родин; стимулюючи, що передбачає встановлення заробітної плати працівнику в залежності від його трудового внеску і результату діяльності підприємства; ресурсорозміщувальну, сутність якої полягає в оптимальному розміщенні трудових ресурсів по регіонах, галузях, підприємствах; а також формування платоспроможного попиту населення, тобто ув'язку пропозиції споживчого ринку з платоспроможним попитом [1; 36].

Організація оплати праці включає такі основні елементи: тарифну систему, форми і системи заробітної плати, преміювання.

В літературі багато уваги приділено тарифній системі оплати праці [36]. Дана система являє собою сукупність елементів, за допомогою яких диференціюється оплата праці різних груп робітників з урахуванням особливостей окремих галузей і виробництв, складності й умов праці, кліматичних умов. Для стимулювання роботи тарифна система доповнюється різними надбавками і доплатами до тарифних ставок та посадових окладів.

Розробка тарифної системи забезпечує єдиний підхід до оплати праці і складається з наступних елементів: тарифних ставок робітників; тарифних сіток; тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій робітників (довідників); схем посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців.

Тарифна ставка свідчить про кваліфікацію працівника, витрати фізичної і розумової праці, враховує складність праці, забезпечує відповідність між мірою праці і мірою оплати.

Співвідношення розмірів тарифних ставок в залежності від кваліфікації (розряду) і складності робіт, що виконуються, визначає спеціальна шкала, яка називається тарифною сіткою. Кожному розряду тарифної сітки відповідає певний коефіцієнт, що показує, у скільки разів оплата праці робітника того чи іншого розряду перевищує оплату праці робітника I розряду. Це співвідношення між нижчим і вищим розрядами відбиває відмінності в складності робіт, що виконуються, і створює у робітників матеріальну зацікавленість у підвищенні кваліфікації.

Щоб стимули діяли, а виробництво розвивалося ефективно, диференціація заробітної плати повинна бути не більше, але і не менше існуючих відмінностей у праці, тому що необґрунтоване її підвищення має значні негативні наслідки: у працівників більш високої кваліфікації, що одержують меншу винагороду, знижується зацікавленість у підвищенні продуктивності праці.

Перелік характеристик робіт, що виконуються працівниками різних виробництв, вимоги в галузі технічних і загальних знань, виробничі навички, яким повинен відповідати працівник на конкретному робочому місці, кількість тарифних ставок по кожній професії і спеціальності, порядок встановлення складності робіт і присвоєння кваліфікаційних розрядів містяться в тарифно-кваліфікаційному довіднику.

Схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців являють собою перелік посад по підприємствах відповідних галузей із указівкою місячного посадового окладу чи коефіцієнту.

Тарифна частина заробітної плати посідає провідне місце в структурі заробітної плати, вона стимулює виконання робіт більшого ступеня складності, відповідальності, інтенсивності.

Одним із напрямків стимулювання підвищення продуктивності праці є використання гнучкого тарифу як активного елементу тарифної заробітної плати. У даному випадку тарифна заробітна плата разом з виконанням свого основного завдання – диференціації плати в залежності від складності праці і стимулювання зростання кваліфікаційного рівня працівників – повинна ще і стимулювати індивідуальні результати їхньої праці (виробіток).

Англійські спеціалісти на підставі концепції гнучкого тарифу розробили так звану динамічну модель заробітної плати. Тариф у цій моделі несе основне стимулююче навантаження, а оптимальна структура заробітної плати має наступні пропорції: тариф – 85 %, періодична премія за індивідуальні досягнення – 10 %, премія за результати діяльності підприємства в цілому – 5 %. Кожен елемент структури відіграє певну роль у

системі стимулювання. Тариф повинен залежати від досягнутого рівня виробітку і якості, а також стимулювати працівників до його збереження. Періодичне преміювання повинне стимулювати працівників опановувати нову техніку, технологію, прийоми роботи, що закладають основу підвищення продуктивності праці. Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому переслідує подвійну мету – стимулювання колективних зусиль для підвищення прибутковості і виховання персоналу в дусі співробітництва з фірмою [30].

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми і системи оплати праці. Останні є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого, – засобом для досягнення певних якісних показників. Застосування форм і систем заробітної плати дозволяє установити безпосередню залежність розмірів оплати праці від її кількості і якості, перетворити матеріальну зацікавленість трудящих в один із дієвих засобів підвищення ефективності виробництва. Обираючи певну форму заробітної плати та конкретну систему формування заробітку, керівник управляє інтенсивністю і якістю праці конкретного працівника або групи працівників, об'єднаних одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

На даний час існує дві основні форми оплати праці: відрядна і почасова [33]. Відрядна форма оплати праці передбачає нарахування заробітної плати пропорційно рівню продуктивності праці, почасова – пропорційно відпрацьованому часу.

В умовах відсутності кількісних показників обсягу роботи, де якісна сторона результатів праці превалює над кількісною, застосовується почасова оплата праці.

Різновидом форм оплати праці є відповідні системи: проста почасова; почасово-преміальна; почасово-преміальна з нормованим завданням; «плаваючі оклади».

Проста почасова оплата праці передбачає одержання посадового

окладу за відпрацьований час і прийнятна для тих видів робіт, де складно кількісно визначити якісні критерії праці (праця вчителя, лікаря).

При застосуванні почасово-преміальної оплати праці робітник одержує крім основного тарифного заробітку премію за досягнення високих показників. Однак у випадку виробничих упущень і порушень трудової дисципліни цілком правомірним є позбавлення працівників премії чи зниження її розміру.

Система оплати за «плаваючими окладами» передбачає встановлення для працівника в кожному наступному місяці нового окладу, підвищеного чи зниженого на розмір обраного співвідношення в залежності від певного показника (зростання прибутку, рентабельності, продуктивності праці, зниження собівартості). Нижньою межею «плаваючого окладу» приймається розмір посадового окладу за штатним розкладом, збільшення окладу не обмежується.

Система почасової оплати досить проста і допомагає керівнику прогнозувати витрати на робочу силу, а робітники мають гарантований дохід, що не залежить від можливого зниження рівня виробництва. Однак при використанні даної форми оплати праці робітники не мають можливості підвищити свій заробіток шляхом збільшення особистої частки участі у виробничому процесі, а також посадовий оклад не може врахувати відмінності в обсягах робіт, виконаних працівниками однієї професії і кваліфікації.

Відмінності, обумовлені різним рівнем продуктивності, допомагає врахувати відрядна оплата праці. Дана форма оплати праці сприяє ефективному використанню трудових і фінансових ресурсів, встановлює безпосередній зв'язок заробітної плати з кінцевими результатами.

Різновидами відрядної оплати праці є пряма індивідуальна відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна, колективна (бригадна) відрядна, непряма відрядна й акордна.

Пряма індивідуальна відрядна оплата праці передбачає встановлення

прямої залежності між заробітною платою робітника і кількістю зроблених ним виробів чи виконаних операцій. Різні типи комісійної оплати праці, що включають виплати у вигляді фіксованої частки доходів, яка одержується виконавцем від обсягу роботи (збуту продукції, продажу товарів, обсягу послуг), виступають модифікаціями прямої відрядної оплати праці.

У різних галузях економіки країни широко застосовується відрядно-преміальна оплата праці, що крім виплати відрядної зарплати передбачає ще і виплату премій. Підставами для виплати премій можуть бути виконання норм праці, плану роботи, якісних показників діяльності, зростання обсягу роботи.

При виникненні необхідності матеріального стимулювання робітників у збільшенні виробітку впроваджується відрядно-прогресивна оплата праці. Заробіток робітника за виконання норми виробітку за цією системою визначається, як і при прямій відрядній оплаті, а при перевиконанні встановленої норми доплати до основної відрядної розцінки прогресивно збільшуються.

Неприпустимим недоліком цієї системи є швидке зростання заробітку робітника в порівнянні з ростом продуктивності праці, крім того, розрахунок відрядно-прогресивної оплати складний і вимагає великої обчислювальної роботи.

Суть колективної відрядної оплати праці полягає в тому, що заробітна плата окремого працівника розраховується з урахуванням обсягу кінцевої продукції, виробленої колективом; кількості годин, відпрацьованих окремим працівником; його кваліфікації. Дана система оплати праці зацікавлює всіх робочих бригади, сприяє розвитку колективної відповідальності за доручену справу.

Для допоміжних робітників в основному застосовується непряма відрядна оплата праці, при застосуванні якої розмір заробітної плати робітника залежить від виробітку на ділянці виробництва, що обслуговується ним.

Акордна оплата праці трохи відрізняється від типових відрядних систем. У даному випадку бригаді працівників на конкретний період часу встановлюється певний обсяг роботи з певною сумою витрат на заробітну плату. Такі питання як визначення чисельності працівників і розміру заробітної плати кожного з них знаходяться в компетенції бригади. Визначення розміру акордної плати відбувається на основі діючих норм часу (виробітку) і розцінок, а при їхній відсутності – відповідно до норм і розцінок на аналогічні роботи. Акордна оплата праці застосовується для посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні продуктивності праці і скороченні терміну виконання робіт.

Слід зазначити серед інших форм оплати праці і безтарифну модель, що заснована на повній залежності заробітку робітника від кінцевих результатів роботи трудового колективу й оцінки праці робітника. При використанні даної системи кожному робітнику колективу присвоюється певний кваліфікаційний рівень, що не утворює окладу. Дана модель застосовується або на основі постійного і поточного кваліфікаційних рівнів, або на основі постійного коефіцієнта кваліфікаційного рівня робітника. У першому випадку поточний коефіцієнт враховує особливості праці в даному періоді часу, а постійний враховує основні результати праці робітника відповідно до його кваліфікації і продуктивність праці. В другому випадку єдиний постійний коефіцієнт кваліфікаційного рівня відображує трудовий внесок працівника в результати роботи колективу. Відповідно до даної моделі сума заробітної плати, зароблена колективом, розподіляється між членами пропорційно встановленим коефіцієнтам і відпрацьованому кожним працівником часу. Таким чином, скасовуються стабільні тарифні ставки для працівників і посадові оклади для службовців, тобто вони ставляться в рівні умови. Однак для запобігання зрівнялівки розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати, в основу яких покладені кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці й інші [5].

При застосуванні відрядної форми оплати праці витрати на робочу силу для організації змінюються в залежності від обсягів виробництва, що знижує рівень фінансового ризику; працівника ж відрядна форма оплати стимулює до збільшення обсягів виробленої ним продукції. Недоліком даної форми оплати є несумісність її застосування з якістю продукції, тому що, одержуючи винагороду за одиницю виробленої продукції, працівник зосереджується винятково на її кількості.

Правильно підібрана система заробітної плати є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Отже, для підвищення результатів виробництва, оптимальної відповідності інтересів найманого робітника і підприємця необхідно систематично проводити аналіз практики організації заробітної плати, що включає й оцінку ефективності використовуваних форм і систем.

Однією з найбільш важливих умов успішного матеріального стимулювання є вибір оптимального співвідношення між рівнем основної і додаткової заробітної плати.

Основна (постійна) частина заробітної плати, як правило, не змінюється, не враховує індивідуальні особистісні відмінності працівників (фізична сила, розумові відмінності, дисципліна), що впливають на продуктивність праці, виплачується робітнику за середні умови праці і визначається добутком посадового окладу за годину роботи (тарифної ставки) і відпрацьованого часу.

Додаткова (змінна) частина залежить як від трудових зусиль працівника, так і від зовнішніх умов діяльності, враховує індивідуальні відмінності працівників і містить в собі відрядний приробіток, доплати і надбавки, премії (поточні, разові, індивідуальні).

Аналіз літературних джерел [15] і роботи провідних підприємств в економічно розвинених країнах показав, що найбільш дієвим співвідношенням між основною і додатковою заробітною платою, яке стимулює ефективність праці, є 60% до 40%. Що стосується вітчизняних

підприємств, то частка додаткової заробітної плати в середньому складає від 23 до 30%, що дозволяє говорити про зниження стимулюючої функції оплати праці, та, зокрема, такої її складової, як додаткова заробітна плата. З огляду на це, актуальною стає проблема підвищення стимулюючої ролі заробітної плати, що повинне сприяти викорінюванню ряду серйозних недоліків, характерних для традиційної організації оплати праці (зближення оплати кваліфікованої і некваліфікованої праці, визначення рівня оплати праці неписаними стандартами життєвого рівня й у цілому її невідповідність трудовому внеску працівників). Щоб підняти роль матеріальних стимулів до праці, необхідно розміри зарплат пов'язати тільки з реальними трудовими внесками до кінцевих результатів праці. Розподіл матеріальних благ повинен бути поставлений на конкретному підприємстві в пряму залежність від ефективності трудового внеску працівника, і це повинно бути принциповим моментом стимулювання. Важливо також відзначити, що матеріальні стимули впливають на поведінку працівників не тільки через створення можливостей для повнішого задоволення матеріальних потреб. Не можна недооцінювати і морально-престижну роль заробітку. Підвищена оплата, додаткова премія як форма соціальної оцінки трудового внеску є одночасно і дієвим моральним стимулом.

Згідно з результатами анкетного опитування, наведеними у [15], одним з переважних видів матеріального стимулювання, на думку працівників підприємств, є виплата премій, сума яких відповідає розміру трудового внеску кожного працівника.

В умовах ринкової економіки роботодавець сам встановлює систему преміювання, центральною ланкою якої є показники, умови і розміри преміювання [1; 36].

Показники преміювання – це показники, досягнення яких є критерієм виплати премії, а умови преміювання – це кількісні і якісні показники роботи, дотримання яких дозволяє працівнику одержати премію. Умови і показники преміювання поділяються на основні, досягнення яких має

вирішальне значення для подолання проблем, що виникають перед колективом чи окремим працівником, і додаткові, якими стимулюються менш значущі аспекти трудової діяльності. Перевиконання основних і додаткових показників і умов веде до збільшення розміру премії. Премія не виплачується у випадку невиконання основних показників і умов, і зменшується у випадку невиконання додаткових.

Показники й умови преміювання повинні відповідати завданням виробництва і реально залежати від трудових зусиль певного працівника чи колективу. Тільки в цьому випадку вони впливають на поведінку персоналу організації. Крім того, система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії дуже низькі (менше десяти відсотків тарифної ставки чи посадового окладу).

При проектуванні періодичності преміювання варто враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. За поточні основні результати діяльності працівників, як правило, преміюють щомісячно. Поквартальну періодичність преміювання практикують в основному для керівників, спеціалістів і службовців, тому що показники й умови заохочень можуть бути визначені найчастіше на підставі квартальної звітності. У випадку тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах і у випадку виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці допускаються і більш тривалі періоди часу, за результатами яких нараховується премія [1; 36].

Внаслідок зміни умов діяльності, пріоритетів господарювання, звикання працівників до старих показників (умов) преміювання необхідно вносити корективи й у систему заохочення працівників.

Таким чином, основні рекомендації щодо матеріального стимулювання персоналу підприємств полягають у встановленні чіткої відповідності між результатами праці й розміром винагороди, а також у прозорості, тобто інформаційній відкритості результатів. Для того, щоб оплата праці

виконувала властиву їй стимулюючу функцію, необхідно встановити раціональне ефективне співвідношення між її основною і додатковою частинами та підтримувати його залежно від показника ефективності роботи підприємства, в якості якого можна обрати показник прибутковості підприємства, оскільки в сучасних умовах конкурентоспроможним може бути тільки те підприємство, яке одержує і максимізує прибуток від господарської діяльності. Використання наведених рекомендацій на вітчизняних підприємствах дозволить підвищити зацікавленість персоналу в ефективності своєї праці, і, як наслідок, приведе до зростання ефективності їх функціонування та сталого розвитку в перспективі.

3.2 Стимулювання персоналу як один з основних аспектів розвитку організації в умовах гібридних загроз

Особливість управління персоналом в умовах гібридних загроз - зростаюча роль особистості працівника. У сучасних умовах гібридних загроз перетерпіла істотні зміни мотивація керівництва персоналом. Переважне значення придбали соціально-економічні й соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними. Керівництво тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей в умовах гібридних загроз. Визнання пріоритетності розвитку особистості, що забезпечує використання людського ресурсу в збалансованих інтересах організації й працівника, - вихідний принцип управління персоналом.

Фахівці затверджують, що в наш час робітник, не боячись бути звільненим, може використати для роботи всього 25 % свого потенціалу. Однак при здійсненні адміністрацією відповідних заходів даний показник може бути збільшений до 70-80 %. Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств у ринковій економіці, припускає органічне вв'язування політики в області праці з перспективними планами організації.

Широко розповсюдженим засобом впливу на працівника, на трудові відносини що складаються є мотивація праці, що передбачає в умовах гібридних загроз:

- систему винагороди, матеріального й морального заохочення;
- збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи;
- розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в організації завдяки зміні стилю керівництва, умов найму й роботи, заохоченню індивідуальної й групової ініціативи, творчості й саморозвитку;
- активне залучення працівників у керування трудовими процесами, участь у прибутках і акціонерному капіталі фірми й т. і.

Мотивація дозволяє вирішити такі завдання, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці й зацікавленості в мобільності (насамперед професійній), забезпечення систематичного росту кваліфікації.

У створенні сприятливого іміджу підприємства для залучення найбільш якісної робочої сили велика роль соціальної політики підприємства, що проявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, надаваних підприємством працівникам понад обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту.

Для того щоб ефективно управляти людьми, важливо знати причини й мотиви, інтереси, які привели людину саме на це підприємство, а також механізм прояву їх у трудовій поведінці людини. Важливими факторами, що визначають ефективність або неефективність трудової поведінки, є такі соціально-психологічні характеристики особистості як мотиви й стимули. В основі мотиваційної структури особистості лежить система потреб людини.

Первинні потреби закладені в людині генетично, тобто по природі є фізіологічними й, як правило, уродженими. Це потреби «біологічної» людини: у їжі, воді, потреба дихати, спати, потреба сексу і т. і.

Вторинні потреби виробляються в ході пізнання й знаходження життєвого досвіду, тобто по природі є психологічними. Наприклад: потреба успіху, поваги, прихильності, влади, приналежності і т. і.

Мотиваційне керування засноване на урахуваннях й способах задоволення особистих потреб працюючих. Комплекс мотивів і стимулів у більшості людей розрізняється.

Найпоширеніше й просте визначення: *мотивація* – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо-особистісних і зовнішніх факторів.

Мотивація трудової поведінки (мотивація праці) - процеси, у ході якого керівник (адміністрація) спонукають підлеглих до роботи для досягнення цілей організації шляхом задоволення їх (підлеглих) власних бажань. Це також процес спонукання себе самого до діяльності для досягнення особистих цілей.

Мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, що впливають на поведінку людини, і направляють її в потрібну для організації сторону, що регулюють її інтенсивність, границі, що спонукують проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей.

Розрізняють три принципово різних способи мотивації:

- нормативна мотивація - спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконань, впливу, інформування, психологічного зараження й т. і.;
- примусова мотивація - ґрунтується на використанні влади й погроз погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог;
- стимулювання - вплив не безпосередній на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

Перші два способи мотивації є прямими, тому що припускають безпосередній вплив на людину, третій спосіб - стимулювання - непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

Основними завданнями мотивації є:

- визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація відносин фірми до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці співробітників, що одержали визнання;
- застосування різних форм визнання заслуг;
- підняття морального стану через відповідну форму визнання;
- забезпечення процесу підвищення трудової активності, що є метою керівництва.

Суть ефективної мотивації в умовах гібридних загроз полягає в створенні критеріальних умов, які покликані всебічно регулювати трудові відносини, представлені у вигляді основних теорій мотивації.

Мотиви, являючись особистісним спонуканням до активності, тісно зв'язані із середовищем життєдіяльності. У ній утримується вся сукупність потенційно можливих стимулів. Індивідуальність людини проявляється у виборі стимулів.

Під мотивами розуміються причини поведінки людини, внаслідок яких вона чинить і діє саме так, а не інакше. Тому мотиви й розглядаються як причини, що визначають вибір, спрямованість поведінки. Мотиви можуть бути внутрішніми й зовнішніми; останні обумовлені прагненням людини володіти якимись, не приналежними їй, об'єктами або, навпаки - уникнути такого володіння. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від уже наявного в людини об'єкта, що він бажає зберегти, або незручностями, які приносить володіння їм, а, отже, прагнення від нього позбутися.

Мотиви в умовах гібридних загроз формуються, якщо:

- у розпорядженні суспільства є необхідний набір благ, що відповідають соціально обумовленим потребам людини;
- для одержання цих благ необхідні трудові зусилля людини;
- трудова діяльність дозволяє працівникові одержати ці блага з меншими матеріальними й моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Стимул - складова процесу мотивації - ті або інші блага (предмети, цінності), здатні задовольняти потреби при здійсненні певних дій. Необхідно розрізняти поняття стимулу й мотиву. Мотив характеризує прагнення працівника одержати певні блага, стимули - самі ці блага.

Існують два основних методи стимулювання - заохочення й покарання. Успішність стимулювання підлеглих заохоченням залежить від авторитету керівника, що реалізує це заохочення, від його вміння враховувати індивідуальні особливості людини, від правильного аналізу поведінки або вчинку що заохочує. Регулярна, психологічно вірна стимуляція підлеглих заохоченням сприяє спілкуванню, налагодженню правильних відносин у колективі, попереджає порушення дисципліни. Особливо дорогоцінна, за свідченням працівників, несподівана похвала й нагорода. До одноманітних заохочень працівники швидко звикають. Ніж ширше арсенал застосовуваних заохочень, тим кожне з них буде неочікуванішим й дорожче для нагородженого. Якщо навіть заохочення має велику моральну значимість, варто ретельно обирати, яке заохочення здатне більшою мірою активізувати працівника. Іноді варто надати працівникові можливість вибрати вид заохочення. У цьому випадку він буде більше мотивований на подальше поліпшення результатів роботи.

Ефективність заохочення в умовах гібридних загроз найбільш висока, коли сам працівник ясно усвідомлює, що воно прямо пов'язане з його успіхами в роботі [35].

Особливості використання стимулювання покаранням полягають в наступних принципових положеннях. Покарання часто створює ілюзію вирішення конфлікту. Покарання доцільно застосовувати тільки тоді, коли ні

переконання, ні приклад, ні інші методи виховання не дають бажаного результату. Покарання обов'язково сполучається з переконанням. Інакше воно може запобігти наступним порушенням дисципліни, але не виховувати свідоме прагнення не допускати провин, не буде сприяти вихованню свідомої дисципліни.

Покарання в умовах гібридних загроз може бути ефективним при дотриманні таких умов:

1. Карати доцільно не тільки за результат дії, а в першу чергу за усвідомлену недисциплінованість, неохайність, лінь, відсутність старанності, аморальні вчинки.

2. Різних працівників за те саме необхідно карати по-різному.

3. На відміну від заохочення, покарання часто оголошується не відразу після здійснення провини, а через якийсь час, шляхом виклику провиненого на певну годину, для того, щоб дати йому заспокоїтися й обміркувати свою поведінку. Невідомість для людини завжди дуже неприємна.

4. Покарання ефективно тільки у випадках, коли керівника підтримує колектив, і тому в більшості випадків виноситься привселюдно, але в ряді випадків доцільно карати віч-на-віч.

5. При винесенні покарання необхідно робити конкретні зауваження по конкретному приводу. Кожному необхідно надавати можливість для приведення виправдувальних аргументів. Важливо прагнути до того, щоб осуд відповідав ступеню провини провиненого.

Загальним правилом, що регламентує використання заохочень і покарань, повинне бути наступне: заохочення - більш вагомий захід впливу, ніж покарання; регулярне застосування заохочень попереджає необхідність винесення покарань.

Далі більш докладно розглянемо види заохочень, як найбільш діючі міри стимулювання.

Спектр заохочень, застосовуваних компаніями з метою стимулювання в ринкових умовах, досить різноманітний. Але всю їхню розмаїтість можна

розділити на дві великі групи: матеріальне й моральне (нематеріальне) заохочення.

Винагорода (заохочення) - це все, що людина вважає коштовним для себе.

Характер і величина винагороди, одержуваного співробітниками від організації як компенсація за свою працю, безпосередньо впливають на здатність організації залучати, утримувати й мотивувати необхідний їй персонал.

Система морального й матеріального стимулювання праці в умовах гібридних загроз в різних компаніях припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності людей і як слідство підвищення ефективності праці і його якості. Система заохочень (винагород) повинна відповідати наступним критеріям:

- залучення персоналу в організацію. Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань;
- збереження співробітників в організації. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її;
- стимулювання виробничої поведінки. Винагорода має орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії організації повинні заохочуватися через систему винагороди;
- контроль за витратами на робочу силу. Продумана система винагороди дозволяє організації контролювати витрати на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників;
- ефективність і простота. Система винагороди повинна бути добре зрозуміла кожному співробітникові організації;
- відповідність вимогам законодавства.

Таким чином, основна мета винагороди - забезпечення реалізації стратегічних цілей організації за рахунок залучення, збереження й стимулювання персоналу.

До матеріальної винагороди відносять: заробітну плату; бонуси (премії й надбавки); відстрочені платежі; участь у розподілі прибутку; участь у капіталі.

До не матеріальних способів мотивації відносяться організаційні й морально - психологічні.

Морально – психологічні методи стимулювання включають наступні основні елементи:

- створення умов, при яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще інших можуть виконувати доручену їм роботу;
- присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в праці, його результатах, мати докази того, що він може щось зробити, причому це «щось» повинне одержати ім'я свого творця;
- визнання, що може бути особистим і публічним;
- до морально - психологічних методів стимулювання відносяться високі цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю. Тому будь-яке завдання керівника повинне містити в собі елемент цінності організації;
- морально стимулює атмосфера взаємоповаги, довіри, заохочення розумного ризику й терпимості до помилок і невдач; уважне ставлення з боку керівництва й товаришів.

Ще одна форма мотивації в умовах гібридних загроз, що власне кажучи поєднує в собі всі розглянуті вище - просування в посаді, що дає й більше високу заробітну плату (економічний мотив), і цікаву й змістовну роботу (організаційний мотив), а також відображає визнання заслуг і авторитету особистості шляхом переведення в більш високу статусну групу (моральний мотив). У той же час цей спосіб є внутрішньо обмеженим: в організації не так

багато посад високого рангу, тим більше вільних; не всі люди здатні керувати й не всі до цього прагнуть, а крім усього іншого, просування по службі вимагає підвищених витрат на перепідготовку.

Потрібно мати на увазі, що перераховані організаційні й морально - психологічні фактори мотивують неоднаково залежно від часу перебування в посаді, і після 5 років жоден з них не забезпечує мотивацію належною мірою, тому задоволеність роботою падає. Тому кар'єру працівника потрібно планувати заздалегідь і знайомити його з можливими перспективами просування заздалегідь. Варто враховувати також, на якому життєвому етапі перебуває той або інший працівник, співвідносячись потреби віку з кар'єрними стадіями. Це співвідношення відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Відносини між етапами життя й стадіями кар'єри

Стадії кар'єри	Вік, років	Стадії життя
Перед робочий	0-15	Дитинство
Установлення, затвердження	15-25	Юність
Просування	25-35	Рання дорослість
Збереження	35-65	Дорослість
Відставка	65	Зрілість

Успішна кар'єра часто є результатом досягнення певних ступенів кар'єри до певного віку. Відповідно до досліджень, люди, чиє просування по службі йшло не в ногу з їхніми життєвими стадіями, мають відносно низьку продуктивність у роботі.

Фінські автори Т. Санталайнен, Е. Воутилайнен і ін. звертають увагу на складності, що підстерігають менеджерів у середині службової кар'єри, коли в якийсь момент наступає, як вони виражаються, етап "шумування". Правда, з огляду на, своєрідність індивідуального шляху кожної людини, вони оперують більше широким віковим діапазоном - від 35 до 50 років. У цей час просування звичайно йде досить повільно по двох причинах. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо працівник може працювати на новому рівні, те немає вакансій. По-друге,

вакансії можуть бути в наявності, але він втратив або можливість, або бажання її займати.

Для нейтралізації кризової ситуації, пов'язаної з "серединою кар'єри", використовуються консультації й надання альтернатив у просуванні по службі.

Консультації. Багато фірм тримають у штаті психологів, для того щоб допомогти працівникам справлятися із проблемами, пов'язаними з кар'єрою, здоров'ям, родиною.

Якщо після консультацій у психолога виявляється, що розвиток кризи обумовлений насамперед факторами, пов'язаними з кар'єрою, то організація може стати важливим джерелом альтернатив. У багатьох випадках необхідно просто почати службові пересування, навіть якщо існує сумнів у їхній доцільності. Можливі три типи таких пересувань, здатних вивести персонал із кризової ситуації: горизонтальне переміщення, пониження й переведення на колишні посади.

Горизонтальне переміщення полягає в пересуванні на тім же рівні з одного сектора організації в іншій.

Пониження (переміщення на більш низький рівень) асоціюється в нашому суспільстві з невдачею. Ефективно працююча людина просто не в змозі зрозуміти, як зниження може бути гідною альтернативою. Проте при наявності хоча б одного з перерахованих нижче умов таке переміщення не тільки гарна, але просто необхідна, внутрішньо прийнятна альтернатива:

а) працівник цінує якість життя, обумовлене специфічним географічним місцем розташування якогось виробництва, і може бути згодний на більше низьку посаду, для того щоб переїхати на нове місце;

б) працівник розглядає таке переміщення як спосіб установити й закріпити основу для майбутнього просування;

в) працівник стоїть перед вибором: звільнення або перехід на нижчестоящу посаду;

г) працівник бажає знайти можливість до самовираження в областях, пов'язаних із позаробочою діяльністю: релігійною, цивільною, політичною, і за цими міркуваннями може із задоволенням сприймати більш низький рівень відповідальності.

Переміщення на колишнє місце - відносно новий спосіб, пов'язаний зі зменшенням ризику, що є при горизонтальному переміщенні або зниженні. Він укладається в тім, що переміщуваний працівник може повернутися на колишнє місце, якщо виникли проблеми на новому. Фірма інформує кожного про те, що існує певний ризик (пов'язаний з новим місцем роботи), але можна повернутися й це зовсім не буде розглядатися як "провал". Це практика "підстрахування" висококваліфікованих фахівців [29].

Фахівцями в області управління персоналом відзначається, що останнім часом все більшу популярність завоюють нетрадиційні види розвитку кар'єри, які не являють собою звичайного службового росту й проте одержують високу суб'єктивну оцінку. До їхнього числа відносяться:

- тимчасове переведення в інший підрозділ або в іншу організацію, що підвищує інтерес працівника до своїх обов'язків, розширює його кругозір і сферу контактів;
- надання оплачуваної відпустки (річної) для завершення наукової праці;
- надання можливості відвідувати (у робочий час і за рахунок підприємства) центри планування кар'єри й різний рід навчальні центри, причому навчання зовсім не обов'язково повинно бути пов'язане з головним фахом працівника й може переслідувати цілі загального розвитку.

Матеріальна винагорода хоча й відіграє головну роль у мотивації, але без урахування інших факторів не досягає всіх цілей. Вона повинна сполучатися із соціально-психологічними й організаційно-адміністративними факторами: визнанням колективу, участю в прийнятті управлінських рішень, владою, привілеями, цікавою роботою, просуванням по службі, комфортними умовами праці й т. і.

Існує також особлива категорія винагород - додаткові стимули й соціальні пільги й виплати. До додаткових стимулів належать: машини компанії; субсидії на харчування; допомога в оплаті витрат на утворення; стипендіальні програми; членство в клубах (спортивних, соціальних і ін.); консультативні служби; членство в професійних організаціях; оплата транспортних витрат; знижки на покупку товарів фірми; допомога в навчанні; асоціації одержання кредитів; заміські поїздки й пікніки; корпоративні зустрічі; змагання працівників; медичні обстеження; страхування життя; страхування життя утриманців; страхування від нещасних випадків; медичне й стоматологічне обслуговування; оплата непрацездатності; інші оплачені невиходи на роботу; ощадні фонди; заощадження; пенсії; відпустка; вихідні дні. Додаткові стимули ставляться до матеріальних стимулів, хоча й не мають вираженої грошової форми. Вони є економією коштів працівників на видах витрат і в основному спрямовані на поліпшення умов праці й підтримку високої працездатності персоналу (здоров'я й морального стану) [29].

Соціальні пільги й виплати.

Пільги - це додаткові блага, що підвищують рівень життя працівника.

Організації зобов'язані надавати своїм співробітникам пільги, установлені законодавством. У цьому випадку завдання керівників - знайти способи надання пільг з найменшими для організації витратами. Крім того, щоб бути конкурентноздатним роботодавцем, організація повинна надавати своїм співробітникам той набір пільг, що є стандартним для даного ринку (природно, з огляду на розходження між професіями). У країнах з високими ставками прибуткового податку, до яких відноситься Україна, компанії для залучення висококваліфікованого персоналу широко застосовують такі пільги, як надання автомобіля, оплачуваний відпочинок, субсидоване житло й т. і.

Виплати соціального характеру досить різноманітні. Але загальною їхньою рисою є те, що вони виплачуються на додаток до заробітної плати.

Вони можуть бути згруповані залежно від виконуваних функцій:

- виплати за невідпрацьований час - надбавки до пенсій, страхові платежі, оплачуваний вільний від роботи час у зв'язку з весіллям, смертю родича, хворобою дитини або його народженням;
- грошові подарунки - виплати, вироблені через нерегулярні проміжки часу й роботи, що відрізняються від прямої винагороди за конкретні результати, грошові премії або відстрочені виплати, пов'язані з участю в прибутках підприємства;
- виплати натурою, здійснювані найчастіше у формі одержання працівниками продукції, що випускає організацією, по пільгових ланцюгах;
- оплата житла може проявлятися в таких формах, як надання службового житла безкоштовно або за плату із знижкою;
- допомоги із соціального забезпечення: використання великими компаніями приватних систем пенсійного забезпечення по старості й інвалідності з низькими або певними залежно від розмірів заробітку - ставками внесків; можливість для родини працівника одержати допомогу у випадку втрати годувальника; оплата страхування життя й медичного страхування працівника й членів його родини; допомога на зміст родини в грошовій або натуральній формі; допомоги з безробіття;
- оплата професійної підготовки працівника виступає у формі безкоштовного професійного навчання працівника;
- соціально-побутові виплати: оплата їжі; оплата дитячих дошкільних установ і загальної освіти дітей співробітників; створення умов для відпочинку і т.і.

Далі розглянемо види матеріальної винагороди, виражені безпосередньо в грошовій формі.

Заробітна плата.

Заробітна плата, особливо останнім часом, не завжди є мотивуючим чинником. Тому при плануванні матеріального стимулювання варто чітко

розуміти - при яких саме умовах заробітна плата є або може стати мотивуючим фактором, а при яких виявляється межа такої дії.

Дослідники - біхейвіористи в результаті вивчення теорії очікування встановили, що ріст заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці при двох умовах. Перше: працівники повинні надавати зарплаті велике значення. Друге: працівники повинні бачити зв'язок між зарплатою й продуктивністю, вірити, що зріст продуктивності обов'язково призведе до росту заробітної плати.

Окремої докладної уваги заслуговують такі методи матеріального стимулювання, як участь найманих робітників у прибутках і капіталі організації.

Участь у прибутках використовується підприємцями як кошти, що сприяють збереженню соціального миру усередині організації, і як фактор підвищення зацікавленості в її економічному успіху. Участь у прибутках реалізується у формі відкладених виплат (60 % із числа що приймають, участь в прибутках фірм) або поточних виплат (40 %) і являє собою відкладання частини прибутку фірми на ім'я працівника. Прибуток розподіляється між працівниками щорічно, а конкретна частка кожного може бути надана або преміальними виплатами, або акціями. Найбільш привабливі для працівників у цих планах податкові пільги й нагромадження відсотків на внески. Кошти видаються самому працівникові у випадку відставки, звільнення, а також в інших обговорених випадках (наприклад, вихід на пенсію) або родичам у випадку смерті.

Участь у прибутках у формі поточних виплат менш популярна й звичайно застосовується тільки в дрібних фірмах. Гроші виплачуються в цьому випадку якомога швидше - щомісяця або щокварталу за підсумками фінансової діяльності фірми.

Ефективність відкладених прибутків як "стимулів" залежить від часу, що працівник повинен проробити для придбання права на одержання фондів

у повному обсязі. При участі в прибутках трудовий прибуток найманого робітника складається із двох частин:

- 1) заробітної плати, що встановлюється колективним договором і рівень якої не повинен бути нижче, ніж в інших компаніях даного профілю;
- 2) виплати із прибутку, установлювані шляхом угоди між представниками персоналу й адміністрацією підприємства.

Особливість системи участі в прибутках складається й у тім, що ефект від її застосування виявляється не відразу, а через кілька років після впровадження. Це можна пояснити психологічною дією звикання, відповідно до якого найбільший ефект від прийнятого або неприйнятого впливу досягається із часом.

Специфічною формою участі в прибутках організації є бонус готівкою (премія) або бонус акціями.

Бонус (премія) - форма винагороди, суть котрої полягає у визначенні системи участі персоналу в прибутку минулого року.

Правління (керівництво фірмою) визначає розмір виплати, причому оплата в багатьох випадках непропорційна динаміки прибутку щоб уникнути занадто великих стрибків цієї додаткової грошової оплати для співробітників. Зростання і зниження прибутку змінюються помірковано; наприклад, нормальний бонус – 50 % місячної зарплати, гарний фінансовий рік – 70 %, поганий фінансовий рік – 30 % .

Переваги бонусів у тім, що їхня виплата дає сильну трудову мотивацію й спонукає до високопродуктивної праці навіть відстаючих працівників, тому що при розрахунку враховуються реально досягнуті результати конкретного працівника.

Деякі схеми передбачають виплати через 3-5 років формального придбання прав на їхнє одержання й за умови продовження роботи на фірмі даного працівника. Такі схеми називають "золотими наручниками", оскільки вони роблять занадто дорогим для працівника звільнення з організації.

3.3 Розробка напрямків по формуванню цілісної системи управління персоналом у компанії «Сайфер»

Проведені в попередніх розділах дослідження етапів, цілей і завдань формування системи управління персоналом і аналіз управління персоналом на об'єкті дослідження - у компанії «Сайфер», дозволили виявити основні напрямки діяльності менеджерів для переходу від «стихійного» управління персоналом (а фактично від роботи відділу в ролі кадрового, без постановки системи керування). Заходи щодо реалізації цих напрямків повинні враховувати й те, що компанія вже сформувала основний склад працівників, налагодила процес підбора й набору персоналу й в 2023 році перейшла в стадію «використання» і «стабілізації» персоналу (відповідно до періодизації, представленої на рис. 1.1). Згідно із цими стадіями, основними напрямками роботи з персоналом в організації повинні бути:

- професійно-кваліфікаційне й посадове просування працівників (керування кар'єрою);
- створення постійних кадрів (стабілізація існуючих);
- поліпшення морально-психологічного клімату;
- забезпечення робочих місць;
- облік кваліфікації й персональних навичок з формуванням банку даних;
- оцінка результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника;
- навчання, підвищення кваліфікації в організації.

Виходячи із цих напрямків розвитку управління персоналом у компанії «Сайфер», нами виділені найбільш важливі етапи побудови цілісної системи управління персоналом у даній організації. Так, слабкими або відсутніми елементами системи є:

- відсутність системи оцінки персоналу (як результатів його роботи, так і особистісних якостей, клімату в колективі);

- відсутність цілісної, продуманої системи стимулювання персоналу, спрямованої на підвищення його продуктивності, лояльності до організації, стабілізацію кадрового складу;
- відсутність навіть найменших спроб оцінки ефективності витрат на персонал.

Саме по цих напрямках у процесі написання дипломної роботи проводилися теоретичні й практичні дослідження.

Постановка системи оцінки персоналу.

Як відзначалося раніше, оцінка персоналу може проводитися як за професійними критеріями (професіоналізм, потенціал, відповідність посади й т.д.), так і по особистісним. Можлива також оцінка психологічного клімату в колективі. З метою постановки системи оцінки персоналу пропонується робота з декількох напрямків і рівнів працівників.

Слід зазначити, що основною метою розробки як оцінки, так і мотивації персоналу є підвищення його ефективності. Тут слід зазначити, що максимально ефективною є робота тоді, коли у відносинах «працівник» - «організація» є повна взаємна задоволеність однією стороною іншою. Працівник оцінює організацію за умовами праці (за багатьма факторами), організація – працівника – за особистісними якостями, професійними, ефективністю виконуваної роботи. Повністю ідеальних взаємовідносин не існує в житті, але метою підприємства є створення таких умов, які б наближали ці відносини до ідеальних.

В даній роботі буде запропонована певна модель оцінки персоналу, з урахуванням всіх категорій співробітників, від керівників до звичайних менеджерів, секретарів та інших. Ця модель буде наведена для подальшої розробки системи мотивації працюючих через їх заробітну плату.

Для визначення професійного рівня працівників основного виду діяльності (менеджерів відділу продажів, менеджерів по роботі з агентствами, менеджерів відділу маркетингу) пропонується щорічне проведення атестації (1 раз у рік) у невідомий для менеджерів час. Для цього

в ході дипломної роботи розроблений зразковий бланк атестаційного аркуша. При складанні атестаційного аркуша ми виходили з того, що компанія орієнтована на високу швидкість і якість обслуговування клієнтів. Тому кожний менеджер повинен бути компетентний не тільки в питаннях своєї, вузької спеціалізації, але також знати всі основні особливості діяльності компанії й галузі, у якій він працює. Висока компетенція менеджерів створює в клієнтів імідж компанії як солідного партнера, з яким прагнуть працювати професійні менеджери. Результат - підвищення лояльності клієнтів до компанії.

З метою грамотної й цілеспрямованої розробки системи стимулювання працівників компанії, розміщення кадрів з урахуванням психологічних особливостей, особистісних якостей і установок, пропонується одноразово провести інтерв'ювання і психологічні тести серед всіх співробітників компанії. Ціль - одержання оцінок особистості кожного зі співробітників. Методика інтерв'ювання запозичена із соціології.

Приклад плану інтерв'ю з метою оцінки особистості. В інтерв'ю важливо одержати інформацію про наступні компоненти й характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; відношення до професійної діяльності; ранні роки; дитячий сад; школа; професійне навчання (початкове, середнє, вище, професійне); служба в армії; відношення до роботи на фірмі; захоплення; самооцінка можливостей, здоров'я; сімейний стан, відносини в родині; форми проведення дозвілля.

Аналогічні інтерв'ю пропонується проводити з набраними співробітниками після закінчення іспитового терміну й періоду адаптації (2 місяці після приходу в компанію).

Як вже вище було зазначено, поряд із проведенням інтерв'ю, які дозволять організації з'ясувати підґрунтя формування соціального портрету співробітників та визначити їх життєві цілі, пропонується також проведення

психологічних тестів для оцінки потенціалу співробітників та їхніх основних вимог до умов праці.

Для оцінки потенціалу працівників пропонуються психологічні тести. Працівник, який тестується, повинен уважно прочитати питання тестів і відповісти на них. Повідомлення працівникам результатів оцінки - процедура тонка й делікатна. Якщо оцінка проводилася з метою визначення особистісного розвитку працівника, то результати повідомляються тільки йому. Якщо ж оцінка використовується для перспектив службового росту, зміни розміру оплати праці, то бажано повідомити про її результати в ході спеціальної зустрічі з усіма оцінюваними.

Дуже важливим для підприємства є визначення факторів – умов праці, які працівники вважають негативними, і спрямування заходів на ліквідацію подібних невдоволень.

Для визначення ступеня впливу факторів, що не задовольняють персонал відділу продаж виконуваною роботою, пропонуємо порядок із проведенням глибинних інтерв'ю і психологічних тестів, впровадити в компанії комплексний підхід - експертну оцінку методом рангової кореляції.

Завдання дослідження - виявити фактори, що не задовольняють персонал тієї чи іншої групи працівників і визначити, які з них мають найбільш сильний вплив. В даній магістерській роботі пропонується розглянути застосування методів на прикладі одного з відділів, де працюють активні менеджери – відділу продажів.

Центральним питанням будь-якої оцінки є встановлення її критеріїв (показників, або факторів). Грубо їх можна розділити на кілька груп - це показники результативності праці, професійної поведінки й особистісних якостей. Показники формуються по категоріях персоналу або по окремих працівниках.

Суть методу заснована на тому, що група фахівців (експертів) в галузі туризму розробила систему факторів, що, на їхню думку, потенційно може не задовольняти персонал, і привласнила їм відповідний ранг.

Таблиця 3.2 - Фактори, які не задовольняють компанію «Сайфер»

Фактор	Позначення фактора	Ранг, проставлений експертами
1. Жорсткий графік роботи	I	1
2. Розширення поля обов'язків (праці)	II	2
3. Невисока оплата праці	III	3
4. Нестача мотивації	IV	4
5. Стреси на роботі	V	5
6. Низьке визнання ролі в колективі	VI	6
7. Відсутність можливого просування	VII	7

Відібрані фактори проставляються в анкету опитування. На основі заповнених експертами анкет складається матриця рангів (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Матриця рангів

Експерти	Фактори							Сума
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3	1	5	6	2	3	7	27
2	2	4	6	5	3	2	7	29
3	2	1	5	6	4	3	7	28
4	4	2	5	7	3	2	5	28
5	2	1	6	5	3	4	7	28
6	1	2	7	6	3	4	6	29
7	2	1	7	5	3	5	4	27
8	3	1	6	7	5	4	3	29
9	1	3	6	7	4	1	7	29
10	1	6	5	7	3	2	4	28
11	3	1	7	6	5	2	6	30
Сума рангів	24	23	65	67	38	32	63	312
Відхилення від середньої суми рангів	-20,6	-21,6	20,4	22,4	-6,6	-12,6	18,4	
Квадрат відхилень	424,36	466,56	416,16	501,76	43,56	158,76	338,56	2349,66
Місце факторів по оцінці	3	2	4	1	7	6	5	

Таким чином, із семи факторів виділені ті, які в найбільшій мері не задовольняють персонал. Це дозволяє зробити наступні висновки. Найбільш значимим (домінуючим) є IV фактор - недостатність мотивації. Далі, у порядку зниження негативного впливу:

- розширення поля обов'язків (праці);

Розширення - горизонтальне збільшення кола виконуваних робіт і завдань персоналу за допомогою комбінації декількох взаємозалежних один з одним робіт того самого рівня. Розширення праці, або ротація працівників, допомагає підприємствам індустрії гостинності проводити більше гнучкий підбір персоналу й скорочувати розходження в займаних позиціях. Крім того, в умовах нерівномірного завантаження виробничих можностей ротація персоналу допомагає оптимально вирішувати організаційні проблеми використання кадрів.

З іншого боку, розширення праці є не дуже популярним заходом серед персоналу через те, що працівники бачать у ньому сховане збільшення обов'язків і завдань.

- жорсткий графік роботи;
- невисока оплата праці;
- відсутність можливого просування;
- низьке визнання ролі в колективі;
- стреси на роботі.

Для подолання дії найбільш негативних з зазначених факторів пропонуються такі заходи:

- розробка комплексу заходів з підвищення мотивації праці (основний напрямок розробок);
- розробка чітких посадових інструкцій та функціоналів для всіх груп працівників;
- розробка запровадження гнучкого графіку роботи та домашніх офісів для тих категорій, для яких це можливо (дозвіл роботи з клієнтами «на виїзді» з фіксуванням результатів діяльності працівника за певний проміжок часу);
- невисока оплата праці – впровадження системи оплати праці, в якій би враховувались результати діяльності та рівень знань та компетенції працівника (цінність працівника).

Інші фактори мають нижчий негативний вплив, тому робота над ними буде проводитися на наступних етапах, вже сталого функціонування.

З метою розробки внутріфірмових програм підвищення кваліфікації, оцінки професіоналізму працівників окремих відділів пропонується періодична крапкова оцінка персоналу методом Mystery-Shopping, із записом телефонної або особистої бесіди на диктофон, а також за допомогою методу оцінки по вирішальній ситуації [21].

Для використання цього методу відділу управління персоналом в умовах гібридних загроз необхідно підготувати список описів "правильної" і "неправильної" поведінки працівників у типових ситуаціях - "вирішальних ситуаціях". Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, у який вносить приклади поводження по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується в оцінці ділових якостей співробітника. Звичайно даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами й підлеглими. Крім кваліфікованих дій і відповідей, оцінюється й загальний рівень комунікативності, культури, працівника відповідно до Корпоративного кодексу компанії.

Використання таких методів пропонується не рідше 1 рази в 2 місяці для всіх рівнів менеджерів і для всіх відділів.

Одноразово доцільно застосувати й метод порівняння по парах серед керівників відділів основних видів діяльності. При цьому методі всі менеджери відділу (продажів) порівнюються один з одним, після чого підраховується кількість разів, коли один атестований виявлявся кращим у своїй парі. На основі отриманих результатів будується загальний рейтинг по групі.

Результати проведення такого методу оцінки сприяють правильному розміщенню кадрів у рамках одного відділу (наприклад - лідер і приклад для наслідування працює в команді з 1-2 аутсайдерами). У сукупності з результатами проведеного інтерв'ю, цей метод може дати найбільш

ефективні результати для стимулювання професійного самовдосконалення працівників, підвищення їхнього кваліфікаційного рівня, а також налагодження міжособистісних відносин на основі професійних контактів.

При порівнянні по парах ефективне використання Бланка групової оцінки (рис. 3.1).

На перетинанні відзначте прізвище того співробітника, що у даній парі Вам здається найбільш ефективним.

Прізвища співробітників	1	2	3	4
1				
2	-----			
3	-----	-----		
4	-----	-----	-----	

Рисунок 3.1 - Бланк групової оцінки

Паралельно з атестацією 1 раз у рік пропонується проводити й оцінку по методу «360 градусів оцінки». Співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами й своїми підлеглими. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, але всі оцінюючі заповнюють однакові бланки й обробка результатів проводиться за допомогою комп'ютерів, щоб забезпечити анонімність. Ціль методу - одержати всебічну оцінку атестованого. При проведенні оцінки таким методом максимально дотримується один з основних принципів проведення оцінки персоналу - об'єктивність. Поряд з атестацією знань працівників відділ управління персоналом одержує їхній всебічний портрет - як підлеглих, як членів колективу, як керівників. Проведення такої оцінки доцільно із застосуванням шкали балів. Обробка результатів подібної оцінки дозволить виявити найбільш сильні й слабкі

сторони (ролі) кожного працівника, допоможе розробити програми підвищення як кваліфікації, так і професійних навичок працівників, оптимізувати розміщення кадрів [21].

Далі ми розглянемо певний метод оцінки персоналу для розробки системи його мотивації через заробітну плату. Цей метод вже містить в собі дещо з перелічених методів оцінки персоналу.

Модель було створено для готельного бізнесу, але через спорідненість галузей і аналогічний принцип нарахування заробітної плати (базовий оклад + персональні нарахування (премія)), вона є актуальною і до даної компанії.

Оцінка персоналу для розробки системи його мотивації

Оцінка визначається при використанні наступної формули:

$$C = K_{1,2,3,4...} + P_{1,2,3,4...} + M_{1,2,3,4...} + A_{1,2,3,4...} + B, \quad (3.1)$$

де С - цінність (оцінка) співробітника;

К - середньоарифметична сума балів по окремих категоріях знань - 10 параметрів (параметри даного фактору наведені нижче);

Р - середньоарифметична сума балів по окремих категоріях професійних якостей - 10 параметрів (параметри наведені нижче);

М - середньоарифметична сума балів по окремих категоріях особистісних якостей - 10 параметрів (параметри наведені нижче);

А - середньоарифметична оцінка колег, які оцінюють співробітника безвідносно до окремих його здатностей, а просто як людину, з якою вони працюють, - оцінка 10 чоловік;

В - оцінка безпосереднього керівника по 5-бальній шкалі.

З формули (3.8) видно, що оцінка безпосереднього керівника має велику питому вагу, наприклад, на рівні, з оцінкою 10 колег співробітника.

Атестаційна комісія має визначити наступні параметри факторів:

1. К «Знання»:

основна освіта, додаткова освіта, прагнення підвищувати свій загальноосвітній рівень, знання іноземних мов, навички роботи на комп'ютері, володіння інформаційними технологіями, рівень активності участі в тренінгах, навченість, уміння поставити завдання, ерудованість.

2. Р «Професійні якості»:

уміння працювати в колективі, уміння працювати із клієнтом (знання всього спектра послуг фірми), уміння слухати, прагнення підвищувати свій професійний рівень, уміння виходити зі складних ситуацій, дотримання стандартів обслуговування, уміння відстоювати свою думку, прийняття й підтримка корпоративної культури й цінностей підприємства, націленість на кар'єру в даному підприємстві.

3. М «Особистісні якості»:

відкритість, контактність, дружелюбність, хобі, стресостійкість, ініціативність, уміння викладати думки, працездатність, цілі в житті, рівень мотивації.

Кожний з параметрів, що ставляться до особистісних і професійних якостей, а також до фактору «Знання», має оцінюватися по 5-бальній шкалі, де 5 - найвища оцінка. Далі треба визначити середньоарифметичний показник за окремими параметрами, розташований в інтервалі від 1 до 5. Оцінка колег (10 чоловік) і визначення її середньоарифметичного значення провадилися за зазначеною схемою, у той же час оцінка безпосереднього керівника виступала як самотійна величина.

Таким чином, є п'ять факторів, позначених у формулі як К (середньоарифметична), Р (середньоарифметична), М (середньоарифметична), А (середньоарифметична) і В, у сумі вони визначають цінність співробітника. Найвища оцінка, що може одержати співробітник - 25 балів, а найменша - 5.

Оцінюються всі співробітники, причому треба виділити наступні категорії:

1-а категорія - співробітники, що відносяться до вищого рівня керівництва: Генеральний представник в Україні, директор компанії, заступник

директора, помічник директора, комерційний директор, менеджер з реклами прес-секретар, старші в офісах начальники, й деякі інші.

2-а категорія - начальники відділів, їхні заступники, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, головний економіст, старший економіст, аудитор, юрист, керівник учбового центру, начальник охорони, завідуючий господарством, тобто співробітники, що відносяться до середнього менеджменту.

3-я категорія – менеджери усіх відділів, економісти, бухгалтери, фахівці інформаційного відділу та охорона.

4-а категорія – секретарі, водії - кур'єри.

Оцінка співробітників 1-й категорії провадиться по всім 10 параметрам перерахованих вище факторів (знання, особистісні якості й професійні якості). Оцінка співробітників 2-й категорії визначається по будь-яким 9 з 10 параметрів, причому параметри, по яких провадиться оцінка, вибирає співробітник самостійно. Оцінка співробітників 3-й категорії визначалася по будь-яким 8 з 10 параметрів, а 4-ї по будь-яким 6 параметрам, при цьому кожний самостійно обирає ті категорії, які йому найбільш подобаються.

Оцінка, отримана співробітником у результаті атестації, була використовується для визначення ефективності застосування певної групи мотивів і стимулів, які можна застосовувати до даного співробітника, а також для розрахунку заробітної плати.

Розрахунок заробітної плати співробітників.

Кожний співробітник отримує ту матеріальну винагороду, що, по-перше, відповідає займаному їм положенню й штатному розкладу компанії, а по-друге, його віддачі й здатностям, обумовленим відповідно до прийнятої системи оцінки.

Для розрахунку заробітної плати автор пропонує використовувати наступну формулу:

$$ЗП = Б + (П1+П2) \times K1, \quad (3.2)$$

де Б - базовий оклад, як постійна складова зарплати співробітника, розмір якої встановлюється штатним розкладом компанії;

П₁ - персональна надбавка, встановлюється кожному співробітнику його безпосереднім керівником (для директора офісу ця надбавка встановлюється радою директорів компанії), у рамках затвердженого загального фонду підрозділів на персональні надбавки співробітникам підрозділів;

П₂ - грошова винагорода співробітникам за точність і своєчасність виконання роботи відповідно до посадової інструкції співробітника за певний період часу (премії за результатами роботи за рік, квартал, місяць, участь у прибутку й т. і.);

К₁ - десята частка бала, отриманого в результаті оцінки співробітника, тобто $K_1 = C \times 0,1$. Величина даного коефіцієнта перебуває в інтервалі від 0,5 до 2,5;

Підсумком застосування нової технології розрахунку заробітної плати співробітників має стати підвищення матеріальної зацікавленості в результатах власної праці.

Розробка методів стимулювання з акцентом на працівників основного виду діяльності («активних менеджерів» - менеджерів відділів продажів і відділу по роботі з агентствами), а також що до всіх інших працівників.

Як було зазначено вище, основними завданнями відділу управління персоналом на даному етапі розвитку підприємства є: стабілізація кадрового складу, розробка заходів щодо підвищення лояльності працівників. Одночасно з цим експертна оцінка задоволеністю умов праці показала, що найбільш незадовільним фактором є недостатня мотивація праці (розбіжність очікувань працівників з реальним ставленням до них компанії). Тому в розробках системи мотиваційних заходів поряд із прозорою і стимулюючою заробітною платою є вкрай актуальним напрямком роботи для відділу управління персоналом компанії «Сайфер» в умовах гібридних загроз.

Для рішення всіх цих завдань необхідне застосування деяких методів стимулювання персоналу із числа розглянутих у даному розділі. Метод що до стимулювання персоналу через заробітну плату також вже було розглянуто дещо вище.

При розробці набору методів стимулювання, у даному дослідженні ми виходили з того, що максимальну віддачу дають максимально цінні для працівника речі. Т.ч. уніфікація всіх методів стимулювання для всього персоналу може не дати бажаного результату - ефективність підвищиться тільки в тих працівників, для кого той або інший метод стимулювання є важливим. В ідеалі (який розходиться з економічною доцільністю) необхідний індивідуальний підхід у розробці програми стимулювання, тобто для кожного працівника цінними є свої стимули. Але, як відзначалося вище, рішення всіх проблем працівника не є метою організації, а система стимулювання повинна бути підпорядкована цілям організації.

Компромісом між уніфікованою системою стимулювання й індивідуальним підходом до кожного працівника є так звана «система винагороди за принципом кафетерію», що і пропонується впровадити в компанії «Сайфер» в умовах гібридних загроз. Загалом вона стосується набору додаткових пільг - різновиду матеріальної винагороди, вираженої в речовинній формі. Традиційний підхід до надання додаткових пільг укладається в тім, що однакові пільги мають всі працівники одного рівня.

Однак, при цьому не враховуються розходження між людьми. Сприйнята цінність додаткових пільг залежить від таких факторів, як вік, сімейний стан, розмір родини і т. і. Так, наприклад, люди з великими родинami звичайно досить сильно стурбовані розміром пільгового медичного обслуговування й страхуванням життя, люди похилого віку - пільгами, надаваними при виході на пенсію, молоді працівники - негайним одержанням готівки. Збільшення числа родин, де працюють обоє одружених, призвело до того, що вони мають стандартний пакет соціальних виплат і пільг, у них з'явилася потреба тільки в тих видах, які б відповідали потребам родини в цілому. Все це дозволяє,

заощаджуючи кошти, призначені на соціальні потреби, одночасно задовольняти відповідні потреби працівників.

При дії системи «кафетерію» працівникові дозволяється самому відібрати у встановлених межах той пакет пільг, що найбільше його влаштовує.

Система «кафетерію» - це концепція створення систем гнучкої матеріальної винагороди, відповідно до якої співробітники організації обирають для себе різні форми стимулів (наприклад, заробітна плата понад норми тарифного договору, соціальні послуги, різні варіанти робочого часу й т. і.) [14]. Система гнучких виплат і пільг діє в такий спосіб. На кожного працівника адміністрація організації заводить спеціальний рахунок і резервує певну суму грошей для оплати встановленого обсягу соціальних пільг. Крім того, самі працівники зі своєї заробітної плати можуть на цей же рахунок за домовленістю з адміністрацією перераховувати певні внески, що розширює можливості одержання додаткових видів соціальної допомоги.

Це забезпечує працівникові можливість придбання більше кращих для нього пільг, а підприємцеві - строго контролювати витрати на соціальні виплати. Підприємець також виграє від організації системи додаткових виплат і за рахунок того, що фонди соціального розвитку звільняються від податків і можуть бути використані для самофінансування підприємства. Орієнтовані на співробітників соціальні послуги організації повинні: допомагати приводити у відповідність бажання співробітників із цілями організації; сприяти тому, щоб мало місце ототожнення співробітника зі своєю організацією; зберігати або ж підвищувати продуктивність і готовність до роботи співробітника; соціально захищати співробітника й доповнювати по необхідності надані в законному порядку соціальні послуги; заохочувати власну ініціативу співробітника при рішенні його проблем; поліпшувати атмосферу в організації; створювати в співробітників і в громадськості позитивне уявлення про організацію.

Система "кафетерію" припускає наступні варіанти: виплата готівкою (щомісячно/щорічно); винагорода шляхом надання вільного часу (подовжена або довготермінова відпустка, скорочена тривалість робочого тижня й

робочого року); страхові послуги (при хворобі, інвалідності, страхування життя); більш високі пенсійні виплати; послуги в матеріальній формі (житло, можливості для занятті спортом, службова машина, зв'язок); участь у прибутках; участь у капіталі; пільгові позички співробітникам [40].

«Меню» пільг «кафетерію» у компанії «Сайфер» в умовах гібридних загроз пропонується наступне:

- відвідування фітнес-центру (тренажерного залу, басейну, сауни, SPA);
- сплата страховки громадянської відповідальності для власників автомобілів;
- участь у прибутку організації (10 % чистого прибутку, заробленої відділом/ кількість працівників відділу. Щорічно провадиться виплата цієї суми в розмірі не більше 250 ум. од. Одержати всю суму з банківського депозиту працівник зможе лише по закінченні 3 років роботи в організації);
- 2 рази на рік 14 % знижка на відпочинок працівника й до 3 членів його родини, а також мінус 300 ум. од. від вартості туристичного пакету;
- 5 % знижка на відпочинок працівника й 1 чоловік з;
- оплата послуг стоматолога;
- знижки на покупки в супермаркетах – 5 % від вартості товару на загальну суму не більше до 600 ум. од. за рік.;
- оплата безлімітного високошвидкісного Інтернет - підключення від провайдерів-партнерів для домашнього користування працівникам;
- оплата особистого мобільного зв'язку в розмірі не більше 250 грн. на місяць;
- гнучкий («вільний») графік роботи з дотриманням кількості відпрацьованих годин.

Крім «меню» послуг на вибір, пропонується ввести набір постійних соціальних пільг:

- комплексні обіди для співробітників;

- матеріальна допомога, у таких випадках: народження дитини, смерть близького родича, смерть працюючого в компанії співробітника (допомогу отримує сім'я померлого),
- медичне страхування;
- інші пільги, у таких випадках: день народження співробітника, весілля співробітника, самоосвіта та підвищення кваліфікації, надання службового мобільного телефону й оплата послуг мобільного зв'язку для керівників підрозділів і топ-менеджерів, оплата палива для особистого автомобіля при використанні його в службових цілях.

Набір додаткових пільг з «меню кафетерію» не повинен перевищувати витрат у сумі 100у.е. (41500грн.) на 1 працівника в рік. Недовикористання суми додаткових пільг в одному році може переноситися на наступний рік - це сприяє стабілізації кадрів. Вибір додаткових пільг з меню проводиться шляхом опитування працівників. Зміни в набір послуг працівник може вносити не частіше ніж 1 раз в 6 місяців.

Таким чином, всі розглянуті методи стимулювання, мають на меті підвищення лояльності працівників до компанії й стабілізацію кадрів. Ефективність їхнього впровадження може бути виражена через зниження витрат на заміни працівника (у результаті зниження плинності кадрів), а також через підвищення прибутку.

Між лояльністю працівників до компанії, лояльністю клієнтів і величиною прибутку існує пряма залежність. Ця гіпотеза була підтверджена аспірантами-маркетологами Копенгагенської школи бізнесу в 2021 році на прикладі сервісних організацій. Так, у ході дослідження було встановлено, що лояльність працівників (показник соціально-психологічного клімату) позитивно впливає як на готовність клієнтів повторно звернутися в дану організацію сервісу, так і на рівень задоволеності обслуговуванням. При цьому показник задоволеності обслуговуванням (задоволення), як видно, є більше чутливим, оскільки зміна «клімату» організації на 1 одиницю веде до зміни показника задоволення клієнта на 1,25. Т.ч., якщо лояльність працівників

збільшується на 1 одиницю в певному періоді, то лояльність клієнтів збільшиться на 1,25 у той самий період. При зростанні лояльності клієнтів на 1 % прибуток у наступному періоді збільшиться на 0,885 %.

На даному етапі становлення компанії «Сайфер» як солідного партнера й початкових стадіях розвитку системи управління персоналом, будь-які позитивні зміни відносно компанії до працівників, будуть оцінені позитивно, оскільки не є звичними й орієнтовані на урахування особистісних особливостей працівників. Таким чином, від впровадження програми стимулювання персоналу по системі «кафетерію», можна чекати підвищення лояльності працівників до компанії на 40 % протягом року впровадження подібної системи стимулювання.

При реалізації розглянутих заходів особливу увагу варто приділити тому, наскільки реальні темпи зросту продажів будуть відповідати закладеним у даних розрахунках. Через те що основою отриманої економічної ефективності є саме ріст обсягів продажів у результаті підвищення продуктивності працівників. З цією ціллю силами внутрішнього центра навчання варто проводити регулярні тренінги, спрямовані на підвищення навичок продажів серед «активних менеджерів».

При спостереженні значних відхилень фактичних показників розвитку компанії «Сайфер» в умовах гібридних загроз (убік погіршення), варто передбачити можливість згортання деяких видів стимулювання й скорочення інших витрат на управління персоналом. Також варто враховувати, що кожний метод стимулювання, як і товар, має свій життєвий цикл. Тому на основі систематичної оцінки персоналу, відділу управління персоналом компанії «Сайфер» в умовах гібридних загроз варто готуватися замінити одні заходи щодо стимулювання іншими щоб уникнути «революційних» змін, які, як правило, ведуть до зниження загальної ефективності праці всіх працівників.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблеми мотиваційного управління персоналом сучасних підприємств в умовах гібридних загроз й узагальнення отриманих результатів дають можливість зробити висновки, сутність яких полягає в наступному.

1. В роботі визначено сутність та зміст мотивації праці, основних елементів мотиваційного процесу на основі аналізу й узагальнено існуючі мотиваційні теорії. Так відсутність мотиваційного підходу до управління персоналом на вітчизняних підприємствах, що враховував би зміни в зв'язку з ринковими перетвореннями ціннісної та мотиваційної структури робітників, зумовила необхідність теоретичного дослідження різноманітних точок зору на проблему мотивування людей, що дозволило зробити висновки щодо внутрішнього механізму мотивації праці, розкрити й уточнити сутність даної категорії, навести її класифікацію. Ефективне управління персоналом неможливе без розуміння сутності, змісту і логіки мотиваційного процесу, найбільш активна роль в якому належить потребам, що його ініціюють, мотивам, що викликають дії по усуненню потреб, а також зовнішнім факторам – стимулам. Суперечливість і неузгодженість понятійного апарату мотиваційних процесів, множинність існуючих підходів до трактування мотивації трудової поведінки персоналу призвело до того, що в сучасній науковій літературі дотепер не склалося єдиної думки щодо мотивації праці і понять та категорій, що її описують.

2. Досліджені у роботі моделі та теорії трудової мотивації існуючі закордоном, можуть бути використані як орієнтири при розробці підприємствами сучасних стратегій мотиваційного управління персоналом, які сприятимуть максимальному задоволенню потреб працівників, відповідному підвищенню зацікавленості в розкритті свого потенціалу і забезпеченню на цій основі ефективного управління їхньою трудовою поведінкою в інтересах підприємства.

3. В роботі обґрунтовано необхідність впровадження мотиваційного підхід до управління персоналом в умовах гібридних загроз. Так ефективне управління персоналом, що в сучасних умовах гібридних загроз є одним з найбільш важливих чинників забезпечення й підвищення ефективності функціонування і розвитку вітчизняних підприємств, може здійснюватися тільки на основі комплексного підходу, який передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних способів підвищення зацікавленості працівників у збільшенні якісних та кількісних результатів праці. Запропонований мотиваційний підхід до управління персоналом підприємств в умовах гібридних загроз, який полягає, насамперед, у використанні певних методів, прийомів і видів мотивації для стимулювання ефективного виконання трудових функцій робітниками на кожному з етапів управління ними, визначенні пріоритетних напрямів мотивації для кожної категорії персоналу, вдосконаленні матеріального стимулювання роботи персоналу підприємств, дозволить підвищити зацікавленість персоналу в ефективності своєї праці і, як наслідок, приведе до зростання ефективності їх діяльності в умовах гібридних загроз та сталого розвитку в перспективі.

4. Результати аналізу системи управління персоналом компанії «Сайфер» виявили, відсутність будь-якої стратегії мотиваційного управління персоналом – розмір заробітних плат, їхня нерівномірна диференціація та відсутність заохочувальних виплат послаблюють бажання робітників до високопродуктивної праці та підвищення кваліфікації. З огляду на це, обґрунтовано об'єктивну необхідність впровадження на даному підприємстві дієвих мотиваційних систем, які б забезпечували оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості, результатів його праці, вартості послуг робочої сили на ринку праці і одночасне досягнення роботодавцем у процесі виробництва такого результату, що дозволив би йому відшкодувати витрати, отримати прибуток і закріпити свої позиції на ринку.

5. З огляду на те, що в нашій країні однією з найпоширеніших і найбільш значущою формою стимулювання є матеріальне стимулювання,

розглянуто можливості грошової винагороди в процесі управління персоналом та умови її ефективного застосування. Підкреслено необхідність глибокого вивчення сутності, структури, функцій, існуючих форм і систем заробітної плати з метою її раціональної організації на підприємстві, що дозволить значно підвищити ефективність системи оплати праці, яка застосовується на підприємстві, і досягти оптимальної відповідності інтересів найманого робітника і керівництва підприємства.

6. В роботі розроблено напрямки по формуванню цілісної системи управління персоналом в умовах гібридних загроз. Пропонується впровадження системи «кафетерію». При дії системи «кафетерію» працівникові дозволяється самому відібрати у встановлених межах той пакет пільг, що найбільше його влаштовує. Система «кафетерію» - це концепція створення систем гнучкої матеріальної винагороди, відповідно до якої співробітники організації обирають для себе різні форми стимулів напрямків по формуванню цілісної системи управління персоналом в умовах гібридних загроз.

7. Відзначено, що для здійснення впливу на поведінку людини в бажаному напрямку через матеріальні стимули необхідно дотримуватися певних правил щодо розробки системи преміювання, щодо визначення показників, умов, періодичності преміювання, обґрунтування розмірів премій. Система преміювання, що вчасно впливає на результати праці, гнучко реагує на досягнення працівників, оцінює їхній безпосередній внесок, забезпечує реальну зацікавленість працівників у максимальних індивідуальних і колективних результатах праці, повному розкритті творчого потенціалу, що, у свою чергу, призводить до досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах гібридних загроз.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Абрамов В.Н., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: Видавництво ОКФА, 2021. 96 с.
2. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Навчальний посібник /Міжрегіон. заочні. ун-т управління персоналом. Київ: Укр. енциклопедія ім. М.П. Бажана, 2014. 304 с.
3. Батьковський А., Попов С. Прийоми мотивації до праці та професійного зростання / Проблеми теорії та практики управління. 2020. №1. С. 104-109.
4. Берешев С. Чи потрібна премія? // Праця. 2020. №10. С. 52-64.
5. Білик М.Д. Вдосконалення стимулювання та мотивації праці в умовах ринкових відносин // Проблеми економічної теорії та практики на сучасному етапі: Зб. наук. пр. Хмельницький: ТУП, 2019. С. 12-15.
6. Волгін Л.П., Матирко В.П., Модін А.А. Управління персоналом за умов ринкової економіки: досвід ФРН. Київ: 2022. 248 с.
7. Волгін Н.А. Диференціація в оплаті – 1:3. Хто більше? // Бізнес. Київ. 2018. - №7. С. 71-72.
8. Гончаров В.В. У пошуках досконалості управління: Керівництво для вищого управлінського персоналу: Досвід найкращих промислових фірм США, Японії та країн Західної Європи /Міжнар. НДІ пробл. упр. Київ.: 2017. - Т. 2. 736 с.
9. Гоц В.Я. Премії у системі оплати праці. Винагорода за загальні результати роботи за підсумками протягом року: Текст лекцій. Харків: Харк. Юрид. ін-т., 2016. 36 с.
10. Гриньова В. Н., Грузіна І. А. Дослідження категоріального апарату мотивації персоналу // Економіка розвитку. 2002. № 4 (24). С. 5-7.
11. Гриньова В. Н., Грузіна І. А. Стимулювання праці персоналу підприємства на основі оцінки його результативності / Економіка розвитку. 2004. №1 (29). С. 47-52.

12. Гриньова В.М. Концептуальні засади управління персоналом на промислових підприємствах / Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий наук. зб. Вип. 18. Київ, 2003. С. 83-87.
13. Гриньова В.М. Управління персоналом на промислових підприємствах / Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 143. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. С. 131-134.
14. Гриньова В.М., Буцька І.О. Сучасні підходи до системи управління персоналом підприємства / Економіка розвитку. 2002. №2 (22). - С. 65-68.
15. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 195 с.
16. Грузіна І. А. Ефективне управління персоналом на основі оцінки його праці / Матер. Межнар. наук.-практичний. конф. «Україна наукова 2023». Дніпро: Наука та освіта, 2023. Т. 20: «Економіка». С. 14-16.
17. Грузіна І. А. Роль мотивації праці персоналу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства / Матер. Всеукр. наук.-практичний. конф. Економіка підприємства. Дніпро: Наука та освіта, 2023. С. 41-43.
18. Грузіна І.А. Способи активізації трудової діяльності персоналу підприємства // Управління розвитком: Зб. наук. статей. Харків: ХДЕУ, 2013. №2. С. 90-92.
19. Дайновський Ю.А. Ефективні прийоми стимулювання праці / Підприємництво, господарство право. 2018. №1. С. 24-31.
20. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч. посібник / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. 2-ге вид., Випр. Київ: МАУП, 2022. 190 с.
21. Дмитренко Г.А., Шарапатова Є.А., Максименко Т.М. Мотивація та оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ: МАУП, 2022. - 248 с.
22. Економічна енциклопедія. Київ: 2021. Т. 3. 624 с.
23. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності: Пер з анг. Київ: Економіка, 2002. 224 с.

24. Євсєєва Т. Організація та види матеріального стимулювання працівників / ГоовБух. 2021. №20. С. 65-72.
25. Єгоршин А.П. Управління персоналом. 2-ге вид. Київ: НІМБ, 2020. 624 с.
26. Жуковська В.М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / Вісн. Донец. держ. ун-ту ек-ки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Вип. 4. Часть 1. Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. С. 101-111.
27. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01. 07. 1993 р. №3356-XII / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
28. Закон України «Про оплату праці» від 24. 03. 1995 р. №108/95-ВР / URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
29. Закон України «Про підприємства в Україні» (Закон втратив чинність на підставі Кодексу N 436-IV (436-15) від 16.01.2003 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>
30. Збірник законів про підприємство. Юридичний довідник. Одеса: Видавництво. центр «Студія «Негоціант», 2020. 140 с.
31. Здутов А.А. Мотивація та оцінка персоналу в системі сучасного менеджменту // Проблеми управління у перехідному суспільстві: Зб. наук. тр.; Дод. до журн. "Персонал". 2019. №4. С. 156-158.
32. Каліна А.В. Організація та оплата праці в умовах ринку (аспект ефективності): Навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. - 3-тє вид., Перероб. та дод. Київ: МАУП, 2021. 312 с.
33. Карлін М.І. Напрями посилення ролі заробітної плати та інших видів стимулювання у механізмі оцінки високоякісної праці // Науковий вісник ВДУ. 2019. №12. С. 54-59.
34. Карлін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності / Фінанси України. 2021. №2. С. 3-9.
35. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: У 2 т. Київ: «Юрінком Інтер», 2023. Т. 1. 608 с.

36. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
37. Комаров Є.І. Стимулювання та мотивація у сучасному управлінні персоналом / Управління персоналом. 2022. №1. С. 38-43.
38. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
39. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати і стимулювання праці // Економіст. 2019. №7. С. 56-59.
40. Леонтьєв О.М. Потреби, мотиви, емоції. Київ: Справа, 2021. 166 с.
41. Лутохіна Е.А. Принципи вдосконалення преміальної системи / Економічні науки. 2014. №12. С. 49-55.
42. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Навч. посібник. Київ: 2018. 302 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пров. з англ. Київ.: Справа, 2002. 702 с.
44. Моделі та методи управління персоналом: Навчальний посібник Серія "Бібліотека журналу "Управління персоналом". Київ, 2021. 464 с.
45. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці. Навч. посібник. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2019. 88 с.
46. Оплата праці: питання та відповіді / Упоряд. М. Бойцова. Харків: Фактор, 2022. 108 с.
47. Основи управління персоналом: Підручник для студентів за спеціальністю «Менеджмент» / Н.І. Архіпова, Київ: Вищ.шк., 2016. 382 с.
48. Оучи У. Методи організації виробництва: японський та американський підходи: Зменш. пров. з англ. Київ: Економіка, 2004. 184 с.
49. Павловська Н., Анішина Н., Савкова С. Щодо посилення мотивації до праці / Україна: аспекти праці. 2019. №3. С. 16-20.
50. Пономаренко В.С., Пушкарь О.І., Ле Ван Шон Моделі управління персоналом корпорацій. Харків: ХДЕУ, 2007. 232 с.

51. Ройтер А. Організація та стимулювання праці на підприємствах недержавної форми власності // Регіон: проблеми та перспективи, 2008. №1. - С. 44-48.
52. Рофе А.І. Організація та оплата праці на підприємстві. Харків: 2001. 144 с.
53. Семко Л. Удосконалення оплати праці на промислових підприємствах / Підприємництво, господарство та право. 2023. №4. С. 135-136.
54. Сивий В., Жадан А. Мотивування та стимулювання праці в умовах ринку / Бізнес Інформ. 2016. №17. С. 49-52.
55. Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: Курс лекцій / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ: МАУП, 2011. 166 с.
56. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. - Київ: 2002. 284 с.
57. Стретович О. Новий підхід до організації системи матеріального стимулювання праці // Україна: аспекти праці. 2018. №1. С. 21-25.
58. Тарнавський В.В. Реальний стимул: заохочення персоналу як елемент системи управління фірмою / Ринок капіталу. 2021. № 11. С. 18-22.
59. Тейлор Ф. Наукова організація праці: Пер з англ. 2-ге вид. Київ, 2011. 276 с.
60. Теліщук Л.О. Заробітна плата та питання її трансформації / Фінанси України. 2023. №6. С. 98-102.
61. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Мотивація особистості та людських ресурсів. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2022. 576 с.
62. Тимошин О.А. Методи мотивації праці та роль стимулювання в управлінні / Проблеми розвитку промислового регіону: Зб. наук. тр. - Донецьк: ДНУ, 2008. С. 120-143.
63. Трудова активність: мотивація та стимули: Міжвуз. зб. наук. тр. / Редкол: А.І. Добринін та інших. Київ, 2021. 126 с.

64. Трудове законодавство: нормативна база / Уклад. О. Примакова. 2-ге вид., Перероб. і дод. Харків.: Фактор, 2013. 400 с.
65. Туган-Барановський М.І. Соціальні засади кооперації. Київ: Економіка, 2019. 496 с.
66. Управління персоналом організації: Підручник / За ред. А.Я. Кібанова. - 2-ге вид., Київ, 2002. 638 с.
67. Управління трудовим потенціалом / Пономаренко В.С., Гриньова В.М., Салун М.М., Новікова М.М., Гольдфарб А.Г., Грузіна І.А., Красноносова О.М., Самійленко С .І., Струк С.І. Харків: Вид. ХНЄУ, 2016. 348 с.
68. Уткін Е.А. Мотиваційний менеджмент. Київ: Асоціація авторів. 2019. 256 с.
69. Федченко А.А. Стимулювання працівників: зарубіжний досвід // Людина та праця. 2018. №3. С. 79-81.