

7.6 Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства

У конкурентних ситуаціях людський потенціал стає визначальним чинником організаційного розвитку. Мотивація стає важливим елементом системи роботи, що визначає потенціал співробітників і ефективну діяльність організації. Проте більшість керівників використовує виключно матеріальні мотиви, що в кризових ситуаціях знижує спрямованість кадрового потенціалу на підвищення продуктивності праці через брак коштів на заробітну плату. Місія організації – мотивувати своїх співробітників на продуктивну та якісну роботу, а обов’язок відділу кадрів – свідомо та відповідально виконувати поставлені завдання. Відповідно до ринкової ситуації, бажано розробити ефективний механізм мотивації управління персоналом для забезпечення безперебійного функціонування та розвитку організації.

Останні роки були складними для України. Спочатку пандемія COVID-19 сильно вдарила по економіці та змінила вже сформовані соціальні та бізнесові норми поведінки, але потім на території країни було введено воєнний стан, що призвело до економічних, екологічних та екологічних змін в духовній, політичній, соціальній та іншій сфері життя народу. Виробничі відносини та організації праці зазнають змін в умовах невизначеності та кризи. Значна кількість працівників втратила роботу, багато спеціалістів втратили значну частину зарплати, деякі підприємства припинили роботу, інші були знищені ракетними ударами. У такій складній ситуації психіка кожної людини, як суб’єкта управління (керівника), так і об’єкта управління (підлеглого), реагує по-різному, наприклад, на тимчасовий стрес, депресію, апатію, постійно піддається впливу трудового процесу. і впливають на мотивацію. Тому старі методи мотивації можуть уже не працювати в сучасних умовах. Тому існує потреба у фундаментальному перегляді системи трудових відносин. Зважаючи на поточну ситуацію, кожен керівник повинен переглянути свої механізми мотивації та визначитися з інструментами впливу на своїх співробітників.

Сьогодні основними питаннями побудови ефективної системи управління персоналом промислових підприємств є розробка оптимальних систем мотивації. Метою максимально ефективного впливу на людські ресурси, оплату праці та співробітників є розробка мотиваційних стимулів, які будують відносини з винагородою співробітників. Метою є не тільки підвищення ефективності діяльності, але й задоволення потреб співробітників і керівників усієї компанії. У той же час промислові компанії часто не можуть реалізувати значну частину своїх систем мотивації співробітників через брак фінансових ресурсів, а топ-менеджмент і підлеглі не інформовані про них.

Мотивація (фр. *motive*) характеризується як спонукальна причина, привід до дії. Основа всіх дій, дія і розум. Причини, що спонукають дії та вчинки людини, - це бажані людиною блага, які виникають під впливом її потреб та інтересів і задовольняють її потреби за умови виконання нею певних трудових дій.

Мотиви також визначають як елементи людської свідомості; внутрішні мотиви поведінки людини; засіб для задоволення потреби; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають і контролюють діяльність людини; передбачувані причини поведінки або вибору дії людиною; спонукальною причиною дій і вчинків людини, що виникають під впливом її потреб, образ бажаного людиною блага, а потреби задовольняються за умови виконання певної трудової дії.

Природа мотивації також розглядається в контексті мислення та вираження потреб та інтересів. Тісний зв'язок між мотивами, потребами та інтересами в основному пояснюється подібністю сутностей. Потреба людини – це недолік чогось, а інтерес – це усвідомлена потреба, джерело діяльності, об'єктивна потреба у виконанні певної функції для задоволення потреби. Мотивація є свідомим пусковим механізмом діяльності, бажанням людини щось робити.

Так, С. Мочерний зазначає, що мотивація належить самому суб'єкту діяльності і є стійкою якістю особистості, яка спонукає його до певної дії зсередини. Сам мотив викликає у працівника певні потреби, щоб подальші його дії були спрямовані на задоволення потреб, що виникають.

Науковець Н. Базалійська вважає, що мотивація виступає як свідомий елемент, коли працівник обирає певну поведінку, прогнозує появу зовнішніх і внутрішніх умов, які можуть активізувати працівника, і дозволяє працівникові розвивати власну. Ми віримо у створення певних переваг, які можна реалізувати в професійному та професійному житті. Діяльність, що виникає внаслідок виконання конкретних адміністративних завдань.

На думку Д. Різника, мотивація є важливим елементом і основою мотивації працівника до компанії, це зв'язок між потребами працівника та діями, спрямованими на задоволення цих потреб. Натомість відповідна діяльність працівників забезпечується шляхом заохочення у вигляді конкретних винагород і пільг. Співробітники мають можливість задовольнити свої потреби, коли вони якісно виконують конкретну, чітко визначену поведінку, завдання та функціональні завдання.

Мотивації формуються і розвиваються на основі потреб, але є відносно самостійними, оскільки потреби не визначають точно сукупність мотивації, її силу і стійкість. У різних людей різні мотиви, навіть якщо вони мають однакові потреби. Якщо потреби являють собою сутність, механізм усіх видів людської діяльності, то мотивація є конкретним проявом цієї сутності.

Під стимулом розуміють зовнішній впливовий фактор, який створює у свідомості людини відчуття важливості її потреб та інтересів. Мотивація – явище суб'єктивне, усвідомлення дії. Його можна охарактеризувати як внутрішнє прагнення людини досягти певних цілей у своїй діяльності на основі усвідомлених потреб [330].

Вчені висловлюють різні думки щодо деталей взаємозв'язку мотивації та стимулів. Таким чином, на стимули впливають насамперед зовнішні впливи (державна підтримка та практичні інституційні умови для здійснення цієї конкретної діяльності, конкурентні переваги та сприятливі ринкові ніші, наявність вільних ресурсів), що розуміються як причина або дія, що спонукає до прибуткової діяльності з високою прибутковістю. Мотивація відноситься до внутрішнього бажання підприємця збільшити прибуток і добробут компанії. У

цьому сенсі стимули можуть бути частиною механізмів управління та контролю, а мотиви можуть визначати використання конкретного стимулу, механізму чи компонента інструменту.

Зовнішні стимули за своєю суттю викликають у співробітників внутрішню внутрішню мотивацію певної поведінки. Чим сильніший і ефективніший стимул, тим активніша мотивація і відповідно активніше реагуватиме працівник. Поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів призводить до реалізації мотивів дії, тобто до практичних дій суб'єкта щодо задоволення потреб. Зовнішня мотивація, тобто здатність об'єкта задовольняти потреби суб'єкта в діяльності, є стимулом. Стимул стає таким для конкретного працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою, а визнання мотивації діяльності створює надію і впевненість у можливості задовольнити цю потребу. Регенерація є центральним елементом управління людськими ресурсами компанії і являє собою зовнішній стимул до діяльності. Це стимули, які перетворюють потреби та інтереси в мотиви, тобто значущі особисті причини для дії та особисті вигоди.

Процес, за допомогою якого реалізується мотивація шляхом реалізації стимулів, які виявилися доцільними для працівників, називається мотивацією. Проте мотивацію можна визначити і як динамічний процес формування мотивації. Серед науковців досі немає єдиного підходу щодо тлумачення терміну «мотивація». В економічній літературі такі різні формулювання у визначенні мотивації можна простежити за різними підходами. Одна підкреслює основну роль у мотивації вибору людиною певних конкретних дій, інша - основну роль стимулювання дій. організація. Розбіжності в тлумаченні поняття мотивації зумовлені, зокрема, дискусією про достовірність розрізнення двох типів мотивації: зовнішньої (зумовленої зовнішніми умовами та обставинами) і внутрішньої (пов'язаної з природою особистості: потреби, інтереси). ,бажання).

Мотивація і спонукання завжди визначаються внутрішньо, але також можуть залежати від зовнішніх факторів або бути викликані зовнішніми подразниками (стимулами). Стимули використовуються при відсутності внутрішніх мотивів спонукання працівників до праці.

Тому зовнішні фактори важливі для мотивації лише в тому випадку, якщо вони мають значення для людини і задовольняють її потреби і бажання.

На нашу думку, найбільш повне тлумачення терміну «мотивація» таке: мотивація – це внутрішній процес усвідомленого прийняття рішень, під час якого працівник індивідуально орієнтується на певний тип поведінки, який визначається складною внутрішньою дією (мотивація) і зовнішніми факторами (стимулами).

Дослідження показали, що академічні джерела не дають послідовного, систематичного визначення терміну «мотивація» в контексті трудової мотивації або мотивації співробітників на робочому місці.

Найбільш вживані визначення цього терміну наведено в табл. 1.1.

Система мотивації праці складається з комплексу взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремих працівників або цілі трудові колективи до досягнення індивідуальних і колективних цілей компанії (організації). Для отримання відповідного ставлення до праці необхідно створити умови, за яких працівники сприймають свою працю як свідому діяльність, джерело особистісного вдосконалення, основу професійного та соціального зростання. Система трудової мотивації повинна сприяти почуттю приналежності до певної організації. Відповідна трудова поведінка та свідоме поведінка визначаються цінностями працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами [331].

Таблиця 1.1

Трактування терміну «мотивація»

Визначення	Джерело
Сукупність внутрішніх стимулів індивіда або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.	Великий тлумачний словник сучасної української мови
Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мотивують поведінку людини, визначають форму поведінки і діяльності, забезпечують спрямованість цієї діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. Сукупність усіх мотиваційних факторів, що впливають на поведінку людини.	Колот А. М.

Продовження таблиці 1.1

Процес серії взаємопов'язаних управлінських рішень, які впливають на мотивацію, дії та робочу поведінку окремих осіб або груп осіб відповідно до потреб конкретної організації.	Нижник В. М., Харун О. А.
Заохочуйте та провокуйте себе чи інших (окремих осіб чи групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання конкретних дій, спрямованих на досягнення ваших власних чи цілей організації. Готовність докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації. Це визначається здатністю зусиль задовольнити потреби конкретної людини.	Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М.
Людські ресурси є одним із найважливіших ресурсів, однією з ключових функцій управління, оскільки вони завжди можуть бути вдосконалені та пропонують багато можливостей.	Лещенко Л. О.
Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що забезпечують процес мотивації працівників до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і колективних цілей.	Урманов Ф. Ш.
Частина процесу управління, яка перетворює людську енергію на дію.	Ущатовський К. В.
Довгостроковий вплив на співробітників для зміни їх цінностей та інтересів відповідно до заданих параметрів.	Єлець О.П., Капустянський П.З.
Техніка управління є невід'ємною частиною процесу управління та спрямована на досягнення конкретної мети управління, а саме забезпечення ефективної роботи людей.	Биба В.В., Теницька Н.Б.
Внутрішній процес свідомого, індивідуально орієнтованого вибору працівниками певних форм поведінки на основі комплексної дії внутрішніх (мотивуючих) і зовнішніх (стимулюючих) факторів	Авторське визначення

Ми підтримуємо думку науковців про те, що комплексного підходу до розробки та реалізації оптимальної мотиваційної політики ще не розроблено. Не до кінця вирішено питання критеріїв і методів оцінки прийнятих рішень. У принципі не враховуються можливі економічні та соціальні втрати, які виникають через неприйняття необхідних рішень щодо мотивації працівників, відсутність цілеспрямованої кадрової політики та пов'язану з її проведенням економію коштів.

Науковці вважають, що сучасні методи мотивації працівників стосуються не лише задоволення матеріальних потреб, а й задоволення соціально-психологічних потреб, які базуються на таких можливих категоріях поведінки, як прагнення до визнання, досягнень і самоствердження.

Мотивація співробітників як процес є не тільки ефективним інструментом управління, але й конкурентною перевагою, такі якості, як ініціативність, орієнтація на результат, лояльність до компанії, ознаки емоційної

врівноваженості можуть сприяти формуванню конкретної робочої сили. , емпатія, стійкість до психологічних маніпуляцій та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таких співробітників компанія не може придбати відразу «готовими до роботи», їх необхідно адаптувати до колективу, «виховувати», залучати, надихати, розвивати і, насамперед, вони повинні мати відповідні соціально-психологічні умови для виконання роботи. В останні роки сучасні HR-технології, такі як гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-маркетинг, управління досвідом співробітників, цифровізація, аналіз HR та управління стресом, були впроваджені в компаніях з метою підвищення продуктивності праці та побудови ефективних команд.

Як відомо, соціально-психологічні методи розрізняються за своєю мотиваційною основою і являють собою сукупність специфічних методів, що впливають на процес формування і розвитку трудового колективу, на соціальні процеси, що відбуваються в колективі. Структура зв'язків між потребами, інтересами, стимулами та соціальними проблемами. Соціальні мотиви передбачають орієнтацію на політичні, національні, моральні, сімейні та інші соціальні інтереси. До методів впливу відносяться як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому ми також враховуємо специфіку соціальних механізмів, які працюють в команді. Команда завжди включає як формальні, так і неформальні групи, враховуючи роль і статус кожного індивіда. Система взаємовідносин у колективних, суспільних та інших суспільних потребах. І хоча застосування соціальної мотивації передбачає особливу складність і тонкість, а також часто передбачає невизначеність кінцевого ефекту, її роль постійно зростає.

Керівники повинні усвідомлювати, що хоча лідерство, як правило, базується на зовнішній мотивації, його ефективність можна підвищити шляхом навчання внутрішньої мотивації підлеглих. Позитивні та негативні методи мотивації необхідно швидко прийняти в опублікованому форматі. Інакше у працівників складеться враження, що наміри керівництва несерйозні.

Тому можна сказати, що теоретичним стрижнем соціальної мотивації є соціальна психологія та психологія особистості як науковий напрям вивчення закономірностей психофізичної діяльності індивідів, груп індивідів чи колективів. Звідси формується наступна мета соціально-психологічної методології управління персоналом в компаніях. Це вивчення і розпізнавання закономірностей розумової діяльності людини в трудовому колективі з метою оптимізації психологічних явищ і процесів на благо компаній і компаній. Це був би перспективний напрям для дослідження проблем управління персоналом промислових підприємств.

У науковій літературі дослідженню проблем мотивації присвячено чимало наукових праць, однак відсутність чіткого тлумачення понять «мотивація» та «управління мотивацією» зумовлена надмірною складністю феномену мотивації, що пояснюється. Тому це питання не втратило своєї актуальності для досліджень і сьогодні.

Поняття «мотивація» еволюціонувало у своїй еволюції від політики «палиці та пряника» (покарання та винагорода) до стандарту «кадрова концепція» (визнання працівників ключовими фігурами у виробництві та контролі за остаточними рішеннями). залежить від результатів виробничої діяльності). Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину поводитися певним чином. процес свідомого вибору певного виду діяльності за складністю під дією впливу зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотивація) факторів. Проте навіть сьогодні немає чіткого визначення, і деякі розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, які змушують людину поводитися певним чином [332], а також спонукають себе та інших до досягнення мети як процес [333]. Мотивація є рушійною силою людської поведінки, а мотивація співробітників є важливою передумовою для ефективної роботи співробітників на благо організації. Ефективні менеджери повинні розуміти важливість мотивації, забезпечувати здоровий моральний дух у своїх командах і надихати співробітників працювати якнайкраще.

Мотивація пронизує всі фази управлінської діяльності і сприяє активізації продуктивної праці, максимальному задоволенню потреб працівників і розвитку їх потенціалу [334]. В середині компанії кожен співробітник розглядається як окрема та незалежна одиниця, яка ніколи не є взаємозамінною. Водночас це також виклик для управління мотивацією. Тому що кожен працівник має індивідуальну мотивацію, яка змінюється з часом і завжди повинна бути під контролем керівництва.

Управління мотивацією за своєю природою спрямоване не стільки на вплив на співробітників, скільки на працівників, що впливає з класичного розуміння управління як виду загальної діяльності. Метою мають бути постійні та постійні дослідження. особисті, специфічні та унікальні потреби, мотивації, інтереси, цінності та переваги; Загалом під управлінням мотивацією розуміють управління, яке акцентує увагу на мотивації творчої, продуктивної, активної та професійної діяльності людини. Це передбачає організацію виробничих процесів для злагодженої взаємодії всіх рівнів компанії, від керівництва до підлеглих. Управління мотивацією полягає не лише у встановленні мотивацій діяльності, а й у структуруванні управління на основі пріоритетів конкретних мотивацій. На цій основі мотивація використовується як засіб контролю. В організаціях з невеликим рівнем управління мотивація персоналу спрямована на прояв ініціативи, самостійності та повної свободи дій для виконання поставлених завдань. Управління мотивацією в таких організаціях базується на здатності самостійно вирішувати невеликі виробничі завдання. Тому управління мотивацією означає організацію виробничих процесів, які забезпечують гармонійну взаємодію на всіх рівнях компанії, від керівника до підлеглого.

Управління мотивацією полягає в забезпеченні того, щоб усі члени організації виконували поставлені завдання сумлінно та якісно. Функція мотивації тісно пов'язана з іншими функціями управління виробництвом, такими як планування, організація та контроль. Плануючи роботу, менеджери повинні спрямовувати зусилля співробітників організації на допомогу організації у виконанні завдання. Цілі, поставлені перед працівниками, мають бути чіткими,

реалістичними та досяжними. При правильному застосуванні управління мотивацією може усунути негативність співробітників і низькі показники ефективності.

Позитивна оцінка керівництвом якості виконаної роботи впливає на мотивацію працівників і спонукає їх і надалі сумлінно виконувати свої завдання. Довіра та вдячність кожному працівнику як важливому члену команди, що рухається до спільної мети, а також постійне розширення невидимих інструментів мотивації праці, щоб справлятися з найскладнішими завданнями співробітників як керівника.

Ефективне управління через механізми довіри досягається за допомогою довіри всередині організації (підприємства) між керівниками підрозділів, між організаційними підрозділами, між співробітниками та довіри у напрямку до підлеглих і навпаки. Впевненість усіх членів організації у встановлених цілях (цілях) діяльності організації. Щоб вести успішний бізнес, вам потрібна підтримка вашої команди, але ви повинні покладатися на своїх співробітників, хоча довіра – це завжди ризик.

Контроль усіх етапів виробництва допомагає виявити недоліки в роботі, визначити якість виконаної роботи і на основі цього визначити заходи заохочення/покарання працівників. Матеріальні мотиви (підвищення заробітної плати, премії, винагороди) спонукають людину прагнути до кращого рівня життя за допомогою матеріальної винагороди і підштовхують до досягнення високих результатів у праці.

В умовах пандемії коронавірусу та розвитку сучасних інформаційних технологій ще одним фактором, що впливає на мотивацію, є можливість працювати віддалено. Все більше співробітників хочуть працювати вдома і мати гнучкий робочий час. Це пріоритети нового покоління співробітників.

У результаті нашого дослідження ми виявили, що мотивація може ефективно сприяти розвитку організації. Тоді під управлінням мотивацією розуміється серія орієнтованих на мотивацію організаційних та управлінських заходів, спрямованих на мобілізацію людських ресурсів і працівників організації,

забезпечення оптимального використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Глобальні тенденції та стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагають від компаній швидкої та негайної реакції. Бо без браку адаптивності та гнучкості в управлінні вони навряд чи зможуть пережити кризові часи. Під час пандемії COVID-19 компаніям довелося швидко приймати рішення, реструктуризувати встановлені робочі процеси та переглянути принципи роботи. Але пандемія була не єдиним потрясінням для компаній. З 24 лютого 2022 року з'явилася низка нових питань, які потребують швидкого вирішення з адаптацією до нових ситуацій та викликів. Робота кожного керівника полягає в тому, щоб вести за собою співробітників і знаходити механізми впливу на поведінку співробітників, щоб зменшити вплив негативних впливів і зберегти компанію.

Тривалий час у пострадянських країнах більше уваги приділялося розвитку матеріально-фінансових ресурсів, визнавались матеріально-технологічні основи досягнення спільних цілей, а людський ресурс визнавався інструментом виконання робіт. Проте з розвитком ринкових відносин фундаментальна роль людських ресурсів як рушійної сили корпоративного процвітання стала більш зрозумілою, а керівництво стало більш обізнаним щодо розвитку трудового потенціалу, кваліфікації працівників і практики роботи, що впливає на мотивацію.

У кризовій ситуації, спричиненій пандемією COVID-19 та воєнним станом, проблема кадрового забезпечення ще більше загострилася. Багато людей втратили роботу, багато кваліфікованих робітників емігрували, а ті, хто залишився працювати, втратили частину їхніх доходів. За даними Міжнародної організації праці (МОП), агентства ООН, близько 4,8 мільйона людей втратили роботу в Україні, багато кваліфікованих робітників емігрували. З 24 лютого 2022 року понад 5,23 млн біженців виїхали до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини. З них понад 1,48 мільйона осіб, у тому числі 208 тис громадян країн, що не входять до ЄС, особливо трудові мігранти та студенти, виїхали до інших країн. Водночас близько 7,7 млн осіб є внутрішньо переміщеними

особами. Загалом, за оцінками, від бойових дій негативно постраждало до 70% населення України. Крім того, станом на березень 2022 року налічувалося приблизно 2,75 мільйона біженців працездатного віку, дві третини з яких мали вищу освіту, а майже половина (49%) були зайняті у висококваліфікованих професіях.

Крім того, за результатами дослідження ринку праці Європейської економічної асоціації у травні 2022 року, 26% компаній заморожують свої бюджети розвитку, 16% компаній заморожують премії, а 11% компаній планують скоротити зарплати.

Крім того, внесено зміни до КЗпП, які змінюють діяльність підприємств, організацій і громадян, які працюють за трудовим договором. Відтак, 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Підсумовуючи фактори, які негативно впливають на персонал (рис. 1.1), можна зробити висновок, що така кризова ситуація безперечно створює загрозу для подальшого існування підприємства та впливає на його ефективність. На цьому фоні важливо, щоб кожен роботодавець докладав максимум зусиль для збереження потенціалу своєї робочої сили та адаптації існуючих механізмів управління. Важливу роль у підвищенні ефективності роботи відіграє мотивація співробітників. Однак багато мотиваційних інструментів зараз застаріли, оскільки фокус зміщено на інші потреби.

Людина від природи схильна до стресів, і під час військових конфліктів її психологічний стан стає нестабільним. Стрес може бути результатом психічного виснаження на роботі і що це переживання може призвести до хронічної втоми, депресії, психологічного стресу та багатьох інших проблем. Це призводить до низької якості роботи, зниження продуктивності та навіть втрати робочої сили. Тому для керівників важливо використовувати мотиваційні програми, які допомагають знизити рівень стресу співробітників і створити максимально приємні умови праці.



Рисунок 1.1. Фактори впливу на персонал

Рисунок 1.2 демонструє рекомендації щодо вдосконалення програм мотивації на виробничих підприємствах.

В умовах воєнного стану задоволення основних потреб у безпеці та відпочинку для всіх працівників є критично важливим. Тому основними рекомендаціями для всіх керівників при впровадженні нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розробка алгоритмів поведінки в екстрених ситуаціях.

Ці заходи включають:

- підготувати бомбосховища та евакуаційні майданчики, обладнати їх усім необхідним і забезпечити вільний доступ до шляхів евакуації на випадок сигналу про повітряний наліт;
- проведення інформаційних заходів щодо заходів у разі авіанальотів і в бомбосховищах, а також надання першої медичної допомоги;
- за необхідності консультування щодо нових законів, змін на робочому місці та прав працівників за угодами.



Рисунок 1.2. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві

Ці заходи дозволяють зрозуміти поведінку ваших співробітників у надзвичайних ситуаціях, підвищити їх почуття безпеки та довіри, а також підвищити їх довіру до вашої компанії.

У ситуаціях військового конфлікту чи економічної кризи психологічний стан працівників має значний вплив на робочий процес і продуктивність праці. Тому що за важких емоційних станів, високого рівня стресу та підвищеної тривожності неможливо зобразити психологічний стан працівника. Досягніть високої продуктивності праці. Тому необхідно надавати працівникам відповідну психологічну підтримку та коучинг (рис. 1.3).

Так, у кризовій ситуації необхідно підтримувати постійний контакт і спілкування всередині колективу. Що стосується робочих моментів, то збільшення кількості планувальників і зустрічей із зворотним зв'язком є вірним кроком. Це дозволяє негайно перевірити хід і результати своєї роботи та відповісти на запитання підлеглих, що виникають у нових умовах роботи. Однак не варто ігнорувати і неформальне спілкування. Щоденні розмови та запитання про здоров'я та бізнес допомагають зберегти соціальний аспект життя.

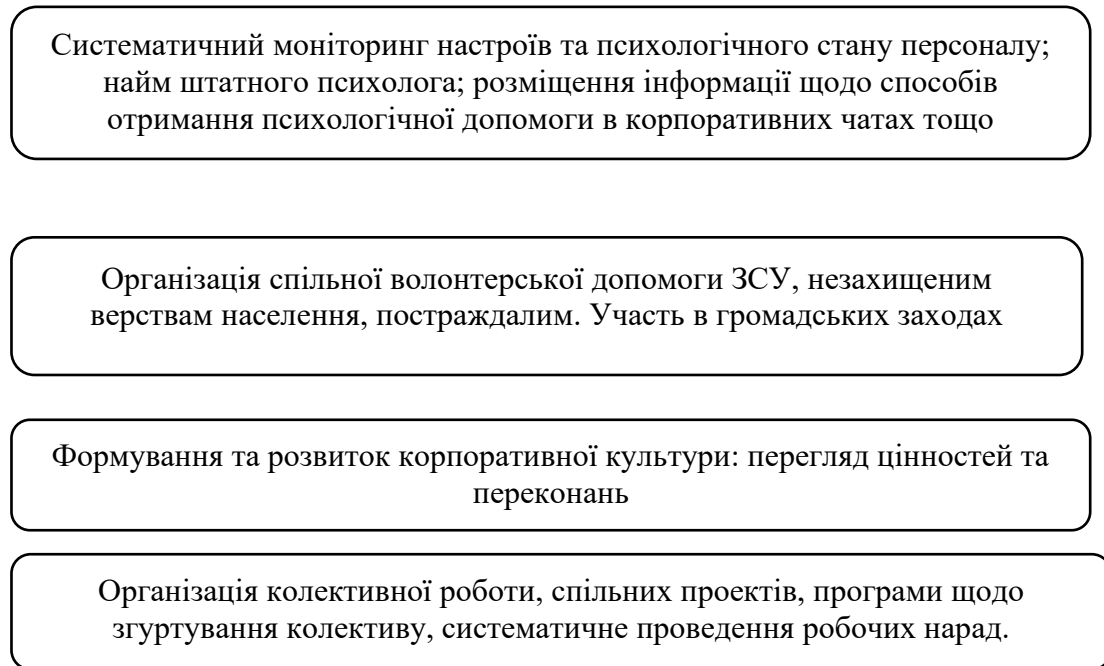


Рисунок 1.3. Етапи психологічної підтримки персоналу підприємства

Нині не завжди вдається досягти довоєнних результатів. Тому для психологічної підтримки співробітників важливо переглянути діючі в компанії KPI (Key Performance Indicators) і розробити нову систему оцінки роботи персоналу, виходячи з нових правил вступу та поточної ситуації в команді. Співробітники чіткіше розуміють свої цілі та обсяг роботи, що підвищує мотивацію до досягнення результату. Крім того, регулярний перегляд завдань і створення короткострокових планів на щоденній, щотижневій і місячній основі допомагає зосередитися на нагальних питаннях і швидко діяти в разі форс-мажорних обставин. Щоб зменшити стрес у колективі, рекомендується уникати жорстких дедлайнів, заздалегідь планувати час і систематично контролювати хід роботи. Згідно з дослідженням MakeTheirDay і Badgeville, 83% респондентів сказали, що визнання та похвала приносять їм більше задоволення, ніж фінансова винагорода. 88% сказали, що вважають похвалу свого керівника надзвичайно мотивуючою. Наведений приклад показує, що при оцінці результатів роботи кадрів необхідно звертати увагу на позитивні сторони, відзначати і вітати співробітників, коли вони досягають кращих результатів, ніж очікувалося. Таким чином керівники демонструють повагу, визнання, турботу та

увагу до співробітників, що покращує відносини в системі «керівник-підлеглий» і створює у працівників відчуття задоволення, важливості та потреби.

Не забуваймо також про важливість того, щоб працівники мали можливість планувати свою кар'єру, навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, оскільки це можливість для працівників вдосконалювати свої знання та навички, а також підвищувати свою продуктивність та гнучкість. Методи, які можна застосувати в цьому напрямку:

- організація тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації та коучинг;
- участь у виїзних вебінарах та майстер-класах;
- участь у виставках та культурних програмах;
- планування кар'єри, складання планів кар'єри для кожного співробітника;
- залучення співробітників до процесів прийняття управлінських рішень

тощо.

Під час пандемії багато компаній зазнали збитків через обмеження діяльності та економічну невизначеність, а запровадження воєнного стану загострило фінансові проблеми, залишивши їх без того ж рівня мотиваційного матеріалу, як до війни. Однак крім звичайних інструментів, таких як премії, надбавки та премії, є багато інших стимулів. Компанії можуть організувати безкоштовне харчування, оплатити проїзд і транспорт, надати житло, компенсувати витрати на проживання та пропонувати корпоративні знижки на свої товари та послуги. Крім того, важкі часи - не привід відмовлятися від організації корпоративних свят, днів народжень співробітників, важливих корпоративних зустрічей тощо. Адже такі заходи можуть, з одного боку, відволікти від сумних новин, згуртувати колектив і налагодити стосунки всередині компанії, а з іншого – організувати зустрічі, щоб допомогти військам в організації заходів. чутливі та вразливі верстви населення.

Фінансова підтримка також може бути надана працівникам, які втратили житло або постраждали в результаті вибухів, а також жінкам з дітьми, які залишилися годувальниками. З цією метою ви також можете створити окремий фінансовий резерв і призначити відділ для відповіді на запити співробітників про

підтримку. Важливо подбати про те, щоб усі працівники мали соціальні виплати, а також можна придбати додаткове страхування життя. Усі ці заходи допомагають працівникам зрозуміти, що їхній роботодавець піклується про їхню безпеку та благополуччя, підвищуючи почуття безпеки та довіру до компанії.

У ситуаціях економічної кризи вище керівництво зазвичай вдається до радикальних заходів, включаючи часткове або масштабне звільнення персоналу, які мають дуже суперечливі наслідки як в економічному, так і в соціальному плані. З іншого боку, зниження витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що є метою антикризового менеджменту. З іншого боку, однак, ці заходи можуть мати негативний вплив на майбутній розвиток компаній, регіонів і навіть країн [334]. Це означає, що реалізація таких заходів вимагає ретельного вивчення та аналізу всіх віддалених наслідків.

Наслідки воєнного стану та пандемії COVID-19 надзвичайно сильно вдарили по компаніям, але деякі компанії вже адаптувалися до нових вимог і продовжили роботу. Але керівники повинні не тільки вирішувати фінансові проблеми, а й звернути увагу на трансформацію існуючої системи управління в компанії та створення ефективних алгоритмів мотивації. Оскільки в кризових ситуаціях психіка працівника найбільш вразлива, мотиваційні засоби мають бути спрямовані, перш за все, на зменшення впливу негативних емоцій, переживань і страхів на особистість та її трудові процеси. Однак не забувайте про звичайні способи підвищення мотивації, такі як: оплата харчування, надання фірмових знижок, відшкодування витрат на відрядження та організація внутрішнього навчання.

Незважаючи на важкі часи, нещодавно запроваджені стимули та інструменти заохочення підвищують продуктивність праці, від зменшення організаційного стресу до покращення репутації компанії до підвищення довіри до керівництва та згуртованості команди.

Вивчивши велику кількість психологічної літератури, різні теорії визначення мотивації успіху та враховуючи деталі роботи працівників ТОВ «ДЗБМ», ми пропонуємо використовувати на підприємстві модель мотивації успіху

працівників виробничих колективів (рис. 1.4) . При розробці даної моделі були враховані деталі діяльності співробітників виробничих цехів (цех силікатної цегли та цех комового вапна) та основні потреби персоналу виробничої компанії. У цій моделі мотивація успіху розглядається як взаємодія між типом мотивації працівників у виробничому колективі та їхніми підприємницькими здібностями, комунікативними навичками, організаційними схильностями, роллю в колективі, посадою та статтю. Експериментальна основа дослідження була створена співробітниками виробничої фірми (ТОВ «ДЗБМ»).

Виходячи з принципу, що мотивація працівників висока, коли вони мають високу мотивацію до успіху та високу мотивацію уникнути невдач, і їхня мотивація низька, коли вони середні та низькі. Виробничу групу було підібрано шляхом аналізу рівня мотивації. Високий рівень мотивації до успіху та мотивації до уникнення невдач вважається вираженням працівником, тоді як середній і низький рівні мотивації вважаються невисловленою або вираженою мотивацією. Виходячи з того, що йдеться про слабку мотивацію, розрізняють наступні види мотивації працівників виробничих колективів:

- 1) Орієнтація на успіх (орієнтація на результат): мотивація досягнення успіху висока, мотивація уникати невдач низька.
- 2) Орієнтація на уникнення: низька мотивація досягти успіху та висока мотивація уникнути невдачі.
- 3) Висока мотивація: висока мотивація, висока мотивація досягти успіху, висока мотивація уникнути невдачі.
- 4) Відсутність мотивації: низька мотивація, низька мотивація досягти успіху, низька мотивація уникнути невдачі.

Усі співробітники ТОВ «ДЗБМ» діють відповідно до основного принципу «заохочення, участь, просування». Виходячи з очікувань, кожна команда повинна прагнути до вищої продуктивності з високими моральними цінностями, які є основою стратегії розвитку ТОВ «ДЗБМ».

Тому всі керівники виробничих ділянок (цехів) ТОВ «ДЗБМ» регулярно використовують відгуки співробітників, щоб зрозуміти поточні робочі проблеми

та залучити співробітників до вдосконалення робочих процесів, а також мотивувати інших співробітників робити те ж саме. Залежно від ситуації кожен керівник може використовувати різні стимули або методи мотивації співробітників (табл. 1.2).

Генеральний директор заводу може призначити високоефективних співробітників начальниками відділі (цехів) ТОВ «ДЗБМ». А співробітники можуть стати керівниками відділу, пройшовши процес відбору, який вимагається внутрішніми процесами компанії. Іншими словами, технологія оцінки дозволяє комплексно поетапно оцінити якісні характеристики та мотивацію людських ресурсів, забезпечуючи відповідне та гнучке коригування. Оцінка персоналу показує, як впливати на працівників і мотивувати їх для просування їх професійного розвитку та створення позитивних змін у всій організації.

Таблиця 1.2

Основні методи мотивації ТОВ «ДЗБМ»

Метод мотивування	Сутність
1. Нагорода за кожні 10 років діяльності в ТОВ «ДЗБМ»	Нагорода вручається генеральним директором ТОВ «ДЗБМ», працівникам які пропрацювали на підприємстві 10, 20, 30 років. Розмір премії залежить від кількості десятиліть, які працівник пропрацював на заводі
2. Лист-подяка	Керівники виробничих цехів та відділів можуть винагороджувати співробітників у письмовій формі за видатну роботу, яка має значний позитивний вплив на кінцевий результат або прибуток компанії. Письмові винагороди можуть включати різні сертифікати, персоналізовані значки співробітників, електронні листи та листи подяки.
3. Участь у глобальних проектах заводу	Менеджери направляють своїх кращих співробітників для участі у великих корпоративних проектах. Це дозволяє співробітникам ділитися цінними ідеями та відчувати себе частиною більшого успіху, який приходить від співпраці з працівниками з інших підрозділів компанії.
4. Запрошення на збори керівництва.	Співробітників, які краще виконують певні проекти чи ініціативи, можна запрошувати на зустрічі керівництва. На цій зустрічі співробітники мають можливість представити свої досягнення та представитися.
5. Нагородження за найвищі результати.	Коли всі співробітники збираються на загальні збори, працівник, який показав високі результати роботи, може отримати спеціальну нагороду. Ця винагорода може бути надана працівникам, продуктивність яких контролюється щомісяця або щокварталу.

Коли система мотивації кадрів працює ефективно, це сприяє підвищенню продуктивності співробітників. Однак коли мотивація стає негативною, це призводить до зниження активності співробітників. Ми розглянули два види мотивації: внутрішню мотивацію та зовнішню мотивацію. Щоб ефективно мотивувати працівників, розуміння різних типів і методів мотивації для конкретних працівників може допомогти вам застосувати правильний тип мотивації та підвищити задоволеність працівників. Деякі співробітники краще реагують на внутрішню мотивацію, а інші – на зовнішню.

Також було зазначено, що на даний момент існують дуже широкі можливості професійного розвитку для персоналу ТОВ «ДЗБМ».



Рисунок 1.4. Модель мотивації успіху працівників ТОВ «ДЗБМ»

Зауважимо, що під проявом мотивації до успіху у працівників виробничого колективу ТОВ «ДЗБМ» розуміють поєднання високої мотивації до успіху та низької мотивації до уникнення невдачі, тобто орієнтації на успіх.

Зв'язок між рольовими характеристиками команди та мотивацією діяльності. У командах люди беруть на себе функціональні ролі на основі своїх професійних завдань, а також командні ролі на основі їхніх особистих якостей. Вибір і виконання ролі пов'язане з проявом особистісних властивостей і поведінки людини. Вважається, що командні ролі відображають те, як співробітники виконують свою роботу. Для вивчення командних ролей у виробничих групах була використана класифікація, яка включала такі назви посад: керівник, дизайнер, автор ідеї, оцінювач ідеї (критик), організатор роботи, організатор групи, дослідник ресурсів, опоряджувач. Аналізуючи погляди дослідників, які займаються вивченням командних ролей, можна зробити висновки щодо визначення командних ролей. Ми визначаємо командні ролі як прояви особистих характеристик і цінностей індивіда.

Дослідження, проведене за допомогою багатофакторного дисперсійного аналізу, показало, що існує значний зв'язок між типом мотивації та статтю у прояві командних ролей серед працівників виробничих груп. Ми виявили, що тип і стать мотивації співробітників мали значний вплив на вираження командних ролей оцінювачів ідей ($p < 0,001$). Було встановлено, що співробітники з сильною мотивацією досягти успіху та сильною мотивацією уникати невдач найкраще працюють як командні оцінювачі ідей. Як і критики, оцінювачі ідей у команді здатні аналізувати отриману інформацію, можливі ризики та перспективи та передавати їх іншим. Слід зазначити, що висока мотивація до успіху та висока мотивація до уникнення невдачі по-різному впливають на вираження ролі оцінювача ідеї у чоловіків і жінок. Для чоловіків висока мотивація до успіху/уникнення невдач асоціюється з найбільшою ефективністю. Вираженість цієї ролі відповідає середньому рівню для бажаних людей; для жінок висока мотивація до успіху/уникнення невдачі пов'язана з найнижчою вираженістю цієї ролі, що відповідає нижчому рівню. Такі результати свідчать про те, що прояв особистісних характеристик, які характеризують роль оцінювача ідеї, пов'язаний із сильною мотивацією до успіху та сильною мотивацією до уникнення невдачі. Дослідження показали, що

керівники-чоловіки статистично частіше грають роль оцінювача ідей, ніж керівники-жінки. Це свідчить про те, що стать працівників має суттєвий вплив на вираження певних рис особистості, пов'язаних із вираженням командних ролей, зокрема розсудливості та критичності.

Виявлено статистично значущий вплив типу мотивації та статі на вираження командних ролей організаторами групи ($p < 0,005$). Дослідження показало, що серед менеджерів найважливішу роль у своїх командах відіграють жінки-лідери груп, які більш мотивовані уникати помилок. І навпаки, цю роль виявляють у середньому чоловіки, коли вони орієнтовані на успіх, мають високу мотивацію до успіху та низьку мотивацію до уникнення невдачі. Командна роль організатора групи характеризується дипломатичністю, вмінням вирішувати розбіжності, що виникають всередині колективу, він виступає як організатор групи для своїх колег. У жінок проявом цієї ролі є схильність вирішувати конфлікти та непорозуміння, бути уважним до потреб та інтересів кожного окремого члена колективу, проявляти риси жінки, яка розвинула емпатію, відкрита та піклується про долю колективу. Варто зазначити, що висока мотивація уникати невдач по-різному впливає на прояв ролі організатора групи у жінок і чоловіків. Для жінок високий рівень мотивації уникати невдачі пов'язаний з найсильнішим проявом цієї ролі. І навпаки, чоловіки менш мотивовані уникати невдачі через більшу важливість цієї ролі серед бажаних людей.

2) Підприємництво найманих працівників. У зв'язку з розвитком підприємницьких здібностей у працівників виробничих колективів ми визначаємо їх у широкому розумінні цього слова, тобто як характеристики людей, а також фахівців, які працюють у різних сферах професійної діяльності. Виявлено п'ять підприємницьких компетентностей, які виражаються як особистісні характеристики людини: потреба в незалежності, самостійності; схильність до творчості (креативності); вміння раціонально і зважено ризикувати, рішучість і рішучість; здатність до відповідного ризику ми визначаємо як орієнтацію на перемогу, а не на можливість поразки, розумну

оцінку власних можливостей. У цьому контексті свідомо йти на ризик на виробничому підприємстві означає правильно оцінювати ситуацію та виробничі можливості та приймати зважені рішення для досягнення більших прибутків.

Використовуючи багатофакторний дисперсійний аналіз, ми змогли продемонструвати, що тип мотивації працівників має значний вплив на розвиток підприємницьких навичок ($p < 000$). Співробітники з мотивацією, орієнтованою на результат, мають вищий рівень підприємницької компетентності, ніж працівники з іншими типами мотивації. Було встановлено, що найнижчим підприємницьким потенціалом є працівники, чия мотивація спрямована на уникнення невдачі. Дисперсійний аналіз показав, що тип лідерської мотивації суттєво впливає на рівень підприємницької компетентності та потреби в незалежності ($p < 0,005$). Статистично кажучи, співробітники виробничих груп з типом, орієнтованим на результат, демонструють більш високі рівні потреби в незалежності, ніж співробітники з іншими типами мотивації. Найнижчу потребу в незалежності мають працівники з типом мотивації, який спрямований на уникнення невдач. Співробітники, орієнтовані на успіх, здатні робити нестандартні речі, швидко долати нестандартні ситуації, працювати незалежно, робити все по-своєму та висловлювати свої ідеї.

Проведений багатофакторний дисперсійний аналіз показав, що тип мотивації суттєво впливає на прояв творчих здібностей, креативності та підприємницьких здібностей працівників виробничих колективів ($p < 0,001$). Встановлено, що працівники, орієнтовані на продуктивність, мають вищий рівень креативності, ніж менеджери з іншими типами мотивації. Невмотивований тип менеджера, який стурбований уникненням невдачі, не буде креативним чи творчим. Це свідчить про те, що працівники з високою мотивацією досягнення мають найвищий рівень креативності порівняно зі співробітниками з низькою мотивацією досягнення. Суб'єкти, орієнтовані на успіх, схильні займатися новою і незвичайною діяльністю, проявляти спекуляції, розвивати інтуїцію та багато ідей, очікувати викликів і мати дух змагання.

Встановлено, що тип мотивації має істотний вплив на розвиток підприємницької компетентності, тобто здатності відповідного ризику у підприємницькій компетентності ($p < 0,000$). Було встановлено, що працівники з мотивацією, орієнтованою на досягнення, більш здатні прийняти відповідний ризик, ніж працівники з іншими типами мотивації. Ці результати показують, що співробітники, орієнтовані на продуктивність, на відміну від інших форм мотивації, більш здатні прийняти належний ризик, правильно оцінити власні здібності та ресурси, і в той же час більш імовірно досягти реальних перспектив прибутку без реальних перспектив прибутку можна оцінити і взяти до уваги. Дійте в ситуаціях неповної інформації та ставте складні, але досяжні цілі.

Тенденції в спілкуванні співробітників. Схильності спілкування визначаються насамперед суб'єктивною цінністю і значущістю для людини майбутніх результатів діяльності, її ставленням до людей, з якими вона взаємодіє. У цій ініціативі комунікативні нахили співробітників визначаються як здатність чітко та швидко встановлювати ділові та дружні стосунки з людьми, бажання їх розвивати, бажання брати участь у групових заходах, вміння слухати інших вважається навичкою, швидко налагоджувати нові контакти, брати участь у громадських заходах та проявляти ініціативу.

Застосування багатфакторного дисперсійного аналізу показало наявність статистично значущого зв'язку між типом мотивації та комунікативною схильністю працівників виробничих колективів ($p < 0,000$). Працівники, орієнтовані на результат, мають більшу схильність до спілкування, ніж менеджери з іншими типами мотивації. Було встановлено, що працівники з високою мотивацією уникати невдач і низькою мотивацією до успіху, як правило, мають найнижчі комунікативні навички. Ці результати підтверджують зв'язок між мотивацією успіху та розвитком комунікативних тенденцій у менеджерів. Працівники, орієнтовані на результат, легко встановлюють ділові та професійні контакти з людьми, заводять нові знайомства та підтримують необхідне для роботи спілкування. Це свідчить про те, що працівники, які не схильні до помилок, не мають схильності до спілкування.

Організаційні схильності співробітників. Організаційні схильності працівників виробничого колективу виражаються, з одного боку, в умінні згуртувати колектив, організувати роботу і сприяти вирішенню важливих завдань, а з іншого боку, в умінні чітко і ефективно організувати роботу команди та власний робочий час. Управління робочим часом вимагає акуратності та чіткості, вміння правильно планувати роботу, розставляти пріоритети завдань, проявляти самовладання та дотримуватись встановлених термінів. Організаційні схильності включають психологічну гнучкість, вміння згуртувати команду, вміння організувати і правильно розподілити роботу в часі, вміння вкластися в поставлені терміни, вміння надихати інших.

Співробітники з продуктивно-орієнтованим типом мають вищу організаційну схильність порівняно з іншими типами мотивації, що відповідає вищому рівню ($p < 0,000$). Менеджери, які демонструють високий рівень організаційних нахилів, здатні легко й ефективно організувати як свою роботу, так і роботу своїх команд, демонструвати авторитет, справедливість і точність у своїх комунікаціях і делегувати повноваження в своїх командах. Співробітники з високими організаторськими здібностями зазвичай зранку складають плани роботи, розробляють планувальники та ставлять завдання, які будуть перед усіма завтра.

Статус в команді, звання та стать співробітника. Організація, її положення в колективі, посада і стаж роботи на цій посаді впливають на формування мотивації успіху працівників виробничого колективу. Статус в команді впливає на мотивацію успішної роботи в компанії. Це, у свою чергу, визначає характер взаємовідносин і формування взаємовідносин всередині групи і впливає на поведінку співробітників.

Розроблена модель показує взаємодію між типами мотивації та підприємницькими здібностями, комунікаційними та організаційними тенденціями, ролями в команді, посадою та статтю працівників у виробничих командах. Представлена модель показує особливості взаємодії психологічних

факторів, що беруть участь у формуванні мотивації успіху у працівників виробничих колективів.

З удосконаленням управління персоналом пов'язано багато важливих завдань, але найважливішими, безумовно, є ефективний менеджмент, який забезпечує розвиток компанії та стимулює працівників до продуктивної діяльності для досягнення цілей та формування сучасної системи мотивації праці. заплановані цілі. Визначити завдання та визначити показники.

У сучасних умовах відновлення мотивації має відбуватися насамперед у таких напрямках: а) підвищення гнучкості з метою своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. б) визначити, що існує тісний зв'язок між важливістю посади, складністю роботи та рівнем мотивації; с) основні та додаткові навички працівника; г) зв'язок між результатами роботи кожного працівника та рівнем винагороди.

Для досягнення цієї мети необхідно створити сучасну систему мотивації праці в ТОВ «ДЗБМ», оновлену з урахуванням особливих обставин сьогодення та засновану на застосуванні ефективних підходів, таких як оцінювання та управління результатами.

У найширшому розумінні рейтинг – це технологія побудови системи управління персоналом, яка оцінює окремі сторони та елементи трудової діяльності та за результатами оцінювання приймає основні кадрові рішення. Ця технологія дуже широко використовується в компаніях за кордоном. У державних компаніях він рідко впроваджується та погано систематизований через відносну складність і, насамперед, відсутність відповідного методичного інструментарію. Зручність використання технологій оцінювання в сучасних умовах дозволяє на основі цієї платформи замінити усталені погляди на види діяльності, процеси, результати та важливість окремих співробітників зі складної поточної ситуації, яку можна залишити і подумати ще раз.

У більшості випадків оцінювання розглядається як підхід до підвищення трудової мотивації та створення вертикальної структури робочих місць у компанії відповідно до їх важливості. Процес застосування цієї технології

передбачає оцінку важливості роботи кожної посади в ТОВ «ДЗБМ» та групування посад з однаковими або схожими рейтингами з метою стандартизації оплати в усіх компаніях і рівнях навчання. Це визначені інтервали посадових рядів, у межах яких компанія вважає їх рівними та має однакову структуру заробітної плати.

Для об'єктивної оцінки важливості посади та належного рівня винагороди кожного працівника технологія оцінки будує систему мотивації праці на основі таких оцінок: 1) складності завдань кожної посади та їх важливості для працівника; 2) компетентність працівника; 3) продуктивність праці конкретного робітника (рис. 1.5).

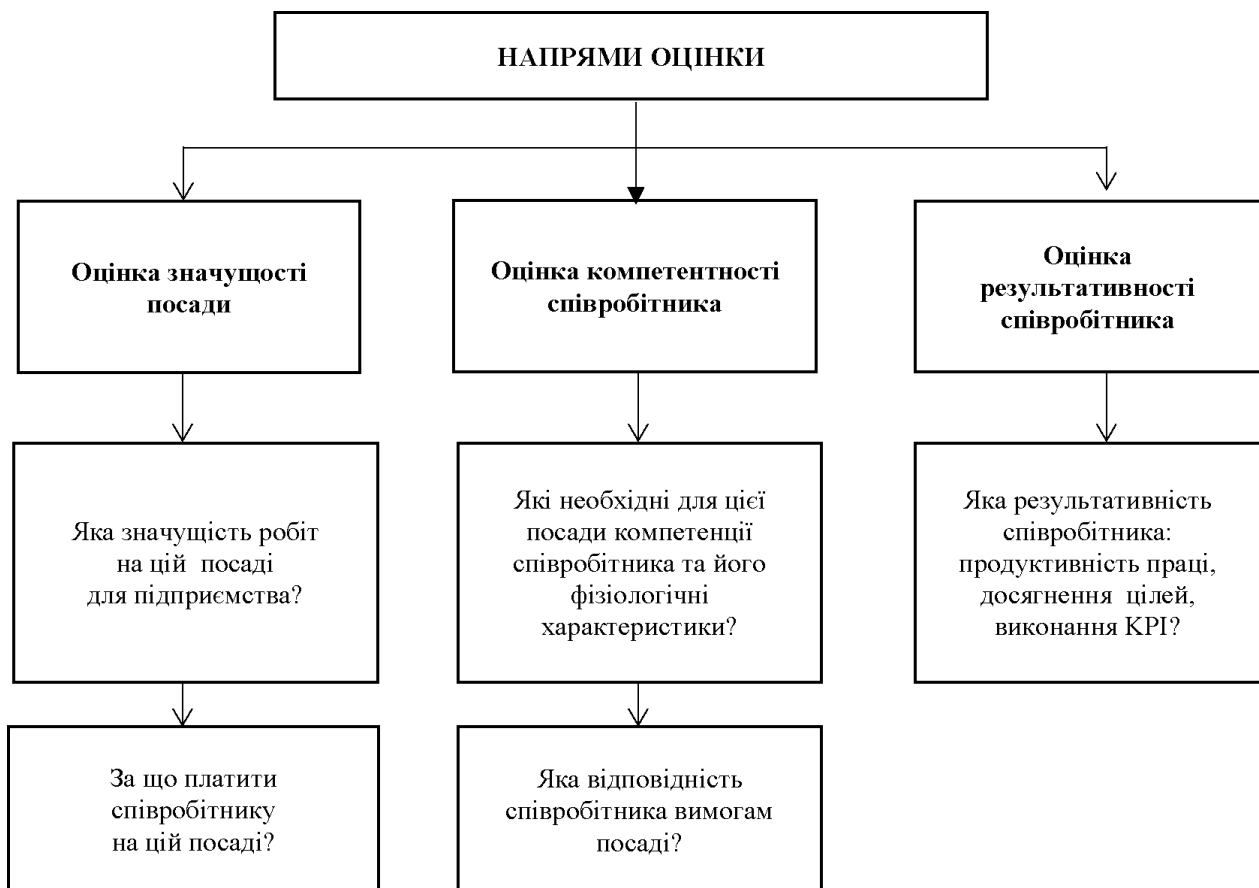


Рисунок 1.5. Оцінка в системі грейдингу

Отже, методика оцінювання включає реалізацію трьох напрямів оцінювання (рис. 1.5). Перший – це оцінка важливості посади.

Враховуючи велику кількість проблем, які вирішуються в рамках цього напрямку, вважаємо доцільним розбити реалізацію напряму «Оцінка важливості роботи» на три етапи:

Крок 1. Розташуйте та ранжуйте посади відповідно до їх важливості для компанії.

Крок 2: Встановити оклад для кожної посади з урахуванням її важливості, яка визначається приналежністю до класу, встановленого на попередньому кроці.

Крок 3. Визначити вимоги до посади працівника, який займає посаду.

Характер роботи на кожному етапі та результати її виконання наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація посад і визначення грейдів в умовах ТОВ «ДЗБМ»

	Характеристика етапу	Результат
1.	Детальний опис роботи: функції, завдання, види діяльності, завдання, взаємозв'язки	Керівництво по експлуатації
2.	Оцініть кожну посаду з точки зору її важливості для компанії	Кількісна оцінка (зазвичай у балах), що характеризує кожну посаду.
3.	Позиції порівнюються на основі визначеної кількісної оцінки та ранжуються відповідно до їх важливості для компанії.	Список посад, упорядкований за еволюцією балів і рангів
4.	Об'єднайте позиції з однаковими або схожими рейтингами в групи	Виставлення оцінок (грейдів)

Для реалізації першого етапу (класифікація позицій і ранжування за їх важливістю для компанії) ми використовуємо різні методи, які умовно поділяються на дві групи: аналітичні та неаналітичні методи, засновані на експертних знаннях і включають методи класифікації, прямої класифікації та попарного порівняння. Аналітичні методи, як правило, базуються на використанні анкет і факторного аналізу і, як правило, є більш складними, але також забезпечують більш об'єктивні оцінки.

Найбільш повні анкети містять велику кількість інформації, що значно підвищує складність анкети, процесу обробки результатів і, головне, використання її в реальній діяльності. Тому необхідно адаптуватися до умов конкретної компанії, орієнтуватися на специфіку анкети, цілі та завдання анкети,

навички та досвід співробітників, або адаптувати існуючі анкети, враховуючи досвід здобути, розробити оригінальну анкету.

Крім того, слід підкреслити, що при оцінці важливості посади необхідно враховувати її зв'язок з кадровою стратегією та напрямом на досягнення цілей компанії. Залежно від набраних балів позиції групуються в бали. Грейди – це групи посад, які відрізняються, перш за все, своєю важливістю для компанії. Тому різниця в окладі на посадах одного класу має бути невеликою.

На другому кроці визначається можлива заробітна плата для кожної посади з урахуванням її важливості та рангу. Реалізація цього кроку включає:

- величина посадових окладів для кожного грейду визначається відповідно до розряду;
- визначення розміру суміжних якісних перетинів.

Приблизна «висота» шкали оплати праці становить 20% мінімальної заробітної плати для цього розряду (грейду). Іншими словами:

$$(\text{Максимальна зарплата} - \text{Мінімальна зарплата}) / \text{Мінімальна зарплата} = 20\%.$$

Слід підкреслити, що зазначені 20% не є обов'язковим показником, а радше орієнтиром, оскільки кількість позицій може суттєво відрізнятися залежно від оцінки.

Таким чином, після виконання вищевказаних кроків посади розподіляються між класами відповідно до їх важливості та встановлюється відповідна структура заробітної плати для кожного класу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення рівня заробітної плати для працівників ТОВ «ДЗБМ» за грейдами

Оцінка посади, бали	Номер грейду	Діапазон окладів, грн
12	5	23001-25000
9-11	4	18001-23000
6-8	3	15001-18000
5-6	2	12001-15000
Менше 4	1	10000-12000

Третій крок відноситься до напряму «оцінка важливості посади» і передбачає визначення вимог до працівника, який буде обіймати посаду (вимоги до роботи).

Вимоги до роботи – це те, що людина повинна знати та вміти робити, а також якими навичками вона повинна володіти, щоб ефективно виконувати роботу. Визначте, якою має бути «людина». Загалом ми рекомендуємо вказувати наступне під час створення вимог до роботи:

Що вам потрібно зробити: функції, робочі завдання та спілкування з іншими співробітниками.

Підхід до праці: мета і результат роботи, засоби і мета роботи, прийоми і методи, інформаційне забезпечення та ін.

Психічні особливості працівників: базова підготовка, додаткові навички, професійний розвиток, особистісні якості тощо;

Фізичні вимоги до працівників: фізична сила, спостережливість, ораторські здібності та ін.

Другий напрям (рис. 1.2) – це оцінка компетенцій співробітників. Розглядаючи цей напрямок, дуже важливо визначити терміни, оскільки ця тема дуже суперечлива. Щоб підтвердити це припущення, наведемо цитату. «Компетенції – це посмішка Джоконди на канві кадрової політики. Таємнича концепція, яку постійно обговорюють, яку ніхто не може розгадати до кінця і яка дає чітке й остаточне судження» [335].

Оцінка компетенції базується на концепції компетенції, і існує два різних підходи до її визначення: англійський та американський. Англійський підхід називається «Functional». Він базується на особливостях виконуваного завдання та очікуваних результатах. Відповідно до цього підходу, «навички – це здатність працівника ефективно виконувати роботу відповідно до вимог роботи».

Американський підхід можна назвати «персональним», тому що він заснований на оцінці якостей співробітника для успішної роботи. Відповідно до цього підходу компетенції – це характеристики людини, такі як знання, уміння та навички, які дозволяють їй добре виконувати роботу.

Отже, компетентність – це наявність навичок, знань і особистісних характеристик працівників. З іншого боку, компетентність характеризує

здатність реалізовувати навички, необхідні для виконання відповідної діяльності.

Враховуючи вищесказане, ми визначаємо здатність як наявність знань, навичок і особистих якостей, необхідних працівнику, і їх використання для досягнення цілей і виконання запланованих завдань і задоволення вимог працівника. Визначається як здатність ефективно виконувати завдання відповідно до посади.

Зверніть увагу, що не всі особистісні якості працівника обов'язково потрібні для виконання роботи на тій чи іншій посаді. Зрозуміло, що платити за непотрібні знання та вміння нереально (і ніхто цього не робив би). Тому на практиці часто використовується термін «коефіцієнт компенсації». До них відносяться такі параметри співробітника, як знання, навички та особистісні якості, які важливі для роботодавця і впливають на результат і вартість роботи на тій чи іншій посаді.

Після завершення етапу оцінки навичок співробітника визначаються відмінності між навичками та вимогами до роботи кожного окремого працівника, що дозволяє приймати обґрунтовані особисті рішення. По-перше, встановіть оклади, виходячи з рівня кваліфікації конкретного працівника. По-друге, мова йде про метод професійного розвитку для досягнення визначення сфери та компетентності, яка відповідає професійним вимогам. По-третє, плануйте кар'єру співробітника.

Третій напрям оцінювання (рис. 3.2) передбачає оцінку результатів діяльності співробітника. Це можна зробити такими способами: визначення досягнення мети, KPI і BSC, виконання планових завдань і нормативів, оцінка продуктивності праці, виконання бюджету, впровадження бізнес-процесів тощо.

За результатами оцінки кваліфікації та результатів діяльності працівників рекомендується скласти матрицю, яка дає змогу зробити значущі висновки про оплату праці та підвищення заробітної плати працівників, визначення додаткових премій та кар'єрних перспектив кожного працівника ТОВ «ДЗБМ» (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Матриця «Навички – Результативність»

Компетентність Результативність	Висока компетентність	Невисока компетентність
	Висока результативність	Невисока результативність
Висока результативність	Підвищення рівня оплати праці співробітника Кар'єрне зростання	Навчання співробітника
Невисока результативність	Додаткова мотивація Переведення на іншу ланку роботи, іншу посаду	Є питання щодо доцільності перебування співробітника на посаді

Таким чином, оцінка важливості посад, навичок і продуктивності співробітників ТОВ «ДЗБМ» може допомогти вирішити такі важливі проблеми управління людськими ресурсами, як:

- визначення важливості окремих посад, враховуючи складність і відповідальність функцій і завдань, а також їх важливість для функціонування та розвитку компанії;
- групування посад з однаковою важливістю в класи та формування рівня оплати в кожному класі;
- формування вимог до працівників (посадові вимоги), які забезпечують виконання функцій, обов'язків та відповідальності за кожною посадою.

Проаналізувавши можливості та напрямки удосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ДЗБМ», ми відзначаємо, що діяльність компанії може повною мірою забезпечити професійний розвиток співробітників і позитивно впливає на мотивацію всієї компанії. Це ще раз доводить, що успішні компанії та бізнес-лідери усвідомлюють, що просто стимулювати працю своїх співробітників уже недостатньо. В умовах швидкого старіння знань і глобальних інноваційних змін дуже важливо забезпечити підпорядкування управління мотивацією завданням постійного професійного розвитку людських ресурсів.

Розроблено модель мотивації успіху працівників виробничого колективу ТОВ «ДЗБМ». При розробці даної моделі були враховані деталі діяльності співробітників виробничої групи та основні потреби персоналу виробничої компанії. У цій моделі мотивація успіху розглядається як взаємодія типів мотивації між працівниками з підприємницькими здібностями,

комунікативними здібностями, організаційними схильностями, роллю в команді, посадою, статтю тощо.

Визначено тип мотивації працівників виробничого колективу на основі мотивації досягнення успіху та мотивації уникнення невдачі. Співробітники вмотивованих і немотивованих виробничих команд більш задоволені своєю роботою і працюють краще, коли вони мають високу мотивацію до успіху і низьку мотивацію до уникнення невдач. Це дослідження показало, що існує значний зв'язок між посадою працівника у виробничому колективі, статтю та типом мотивації. Висока мотивація до успіху та висока мотивація до уникнення невдачі по-різному впливають на вираження ролей у команді оцінки ідей між чоловіками та жінками у виробничих командах. Сильна мотивація уникати невдач по-різному впливає на вираження ролі організатора групи серед працівників виробничих груп. У жінок сильна мотивація уникати невдачі пов'язана з найсильнішим виразом цієї ролі, але у чоловіків вона нижча. Мотивація уникнення невдачі пов'язана з більшою вираженістю цієї ролі.

Запропонований підхід до формування системи мотивації праці на основі оцінки значущості окремих посад, кваліфікації та продуктивності праці працівників відповідає сучасним динамічним умовам функціонування ТОВ «ДЗБМ». Це дозволяє переоцінити значення посад і діяльності відповідно до сьогоденних цілей і обставин, врахувати критичні навички, визначити ефективність і напрямки розвитку співробітників. Об'єктивна оцінка важливості посади та кваліфікації працівника забезпечує наукову обґрунтованість і справедливість і враховує результати роботи працівника, тобто гнучкість і ефективність системи винагороди.