



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет ННІ економіки та бізнес-освіти

Кафедра Управління бізнесом

Спеціальність 073 Менеджмент

Форма навчання денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Андрущенко Г.І.  
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«28» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи Мотиваційний менеджмент в системі стратегічного управління підприємством

Керівник роботи к.е.н., доцент Зав'ялова М.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №734-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**Розділ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ:**

розглянути зміст поняття «мотивація праці»; дослідити існуючі теорії і моделі мотивації людської діяльності; визначити роль мотиваційного менеджменту в стратегії управління підприємством

**Розділ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГМК  
УКРАЇНИ:**

надати оцінку макроекономічних чинників, що визначають політику мотивації персоналу компаній в Україні; здійснити аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємств ГЗК

**Розділ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГМК УКРАЇНИ:**

запропонувати напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу.

**Об'єкт дослідження:**

процес управління мотиваційним менеджментом окремих підприємств ГМК України

**Предмет дослідження:**

мотиваційний менеджмент

**Мета кваліфікаційної роботи:**

запропоновані напрями підвищення ефективності та напрями вдосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємств на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту з урахуванням існуючої макроекономічної та політичної ситуації в Україні.

5. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	виконано
3.	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	виконано
4.	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	виконано
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	виконано
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	виконано
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	виконано
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ М.В. Зав'ялова \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ П.В. Осонов \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Осонов Павло Валерійович. Мотиваційний менеджмент в системі стратегічного управління підприємством. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики мотиваційного менеджменту задля досягнення цілей корпоративної стратегії.

В першому розділі роботи розглянуто теоретичні положення щодо змісту поняття «мотивація праці», досліджено існуючі теорії та моделі мотивації людської діяльності, з'ясовано роль мотиваційного менеджменту в стратегії управління підприємством.

У другому розділі роботи здійснено оцінку макроекономічних чинників, що визначають політику мотивації персоналу компаній в Україні у сучасних умовах; здійснено аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ГЗК Групи «Метінвест» та надано оцінку системи мотиваційного менеджменту Компанії «ArcelorMittal».

У третьому розділі роботи запропоновані напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на основі впровадження засад «performance management» та «культури процвітання»; напрями вдосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємств на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту.

*Ключові слова:* мотивація праці, мотиваційний менеджмент, концепція «культури процвітання», управління продуктивністю, стратегічне управління, генеративний штучний інтелект.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	4
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ</b>	7
1.1. Сутність поняття «мотивація праці» та її класифікація	7
1.2. Теорії і моделі мотивації людської діяльності	17
1.3. Роль мотиваційного менеджменту в стратегії управління підприємством	26
Висновки до розділу 1	35
<b>Розділ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГМК УКРАЇНИ</b>	38
2.1. Оцінка макроекономічних чинників, що визначають політику мотивації персоналу компаній в Україні	38
2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ГЗК Групи «Метінвест»	43
2.3. Оцінка системи мотиваційного менеджменту Компанії «ArcelorMittal»	61
Висновки до розділу 2	76
<b>Розділ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГМК УКРАЇНИ</b>	80
3.1. Переосмислення системи управління персоналом в контексті концепції «культури процвітання»	80
3.2. Напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на основі впровадження засад «performance management»	93

3.3. Вдосконалення системи мотиваційного менеджменту на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту	102
Висновки до розділу 3	112
<b>ВИСНОВКИ</b>	116
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	124

## ВСТУП

Управління мотивацією персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. У сучасному динамічному світі компанії повинні швидко реагувати на зміни ринку. Мотивація працівників сприяє їхній залученості до процесу інновацій і вдосконалення бізнес-процесів. Мотивовані співробітники працюють ефективніше, витрачають менше часу на виконання завдань і частіше проявляють ініціативу. Вони більш схильні до творчого підходу і знаходження інноваційних рішень. Мотивація сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі, що підвищує довіру і співпрацю між працівниками. Це, у свою чергу, впливає на командну роботу і досягнення спільних цілей. Мотивовані працівники легше адаптуються до змін і орієнтовані на досягнення довгострокових цілей компанії. Вони краще розуміють свою роль у реалізації стратегії і вносять вклад у її реалізацію. Тому управління мотивацією — це не разовий процес, а постійна стратегічна діяльність, яка впливає як на короткострокові, так і на довгострокові результати бізнесу.

Проблемами теорії і практики мотиваційного менеджменту займалося багато провідних вчених, «гуру» стратегічного управління, які створили базис для науки про управління персоналом, серед яких можна виділити А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, Д. Мак-Грегора, В. Врума, С. Адамса, А. Гранта та багатьох інших знаних науковців. Їх праці послугували фундаментом для подальших досліджень і розвитку теорії управління. Серед сучасних дослідників можна виділити таких українських вчених як А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, М.В. Алдошина, Г. М. Брусільцев, Н.В. Кузнецова, Д.С. Бутенко, О.С. Кисельов, М.Я. Купчак, А. В. Саміло, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук та багато інших дослідників. Вони внесли свій доробок і розвинули підходи до управління мотивацією персоналу в контексті стратегічного управління компанією. Однак у нестабільних умовах,

зокрема таких кризових, як війна, мотивація стає вирішальним фактором, який дозволяє зберегти ефективність роботи підприємства. Крім того, зростання автоматизації і цифровізації вимагає нових підходів до підтримки залученості персоналу.

Мета дослідження – запропоновані напрями підвищення ефективності та напрями вдосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємств на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту з урахуванням існуючої макроекономічної та політичної ситуації в Україні.

Предмет дослідження – мотиваційний менеджмент. Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією персоналу окремих підприємств ГМК України.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути зміст поняття «мотивація праці» та надати її класифікацію;
- дослідити існуючі теорії і моделі мотивації людської діяльності;
- визначити роль мотиваційного менеджменту в стратегії управління підприємством;
- надати оцінку макроекономічних чинників, що визначають політику мотивації персоналу компаній в Україні;
- здійснити аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ГЗК Групи «Метінвест»;
- надати оцінку системи мотиваційного менеджменту Компанії «ArcelorMittal»;
- розглянути зміну трендів у мотиваційному менеджменті в контексті концепції «культури процвітання»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на основі впровадження засад «performance management»;

- запропонувати заходи з вдосконалення системи мотиваційного менеджменту на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей штучного інтелекту.

Інформаційну основу дослідження складають відповідні нормативні документи, офіційні статистичні матеріали, звітність про сталий розвиток та річна звітність компаній «ArcelorMittal» та «Metinvest», фахові публікації за темою дослідження, навчальні підручники та посібники, інші ресурси мережі Internet.

Методи дослідження – загальнонаукові – аналіз, синтез, узагальнення, групування, трендовий аналіз, компаративний аналіз, методи дескриптивного та графічного аналізу.

Практичну цінність роботи складають заходи з підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на основі впровадження засад «performance management» і «культури процвітання» та пропозиції щодо удосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємств на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність поняття «мотивація праці» та її класифікація

Традиційна економічна наука постулює, що мотиви і стимули ґрунтуються на необхідності задоволення матеріальних потреб. Такий підхід до мотивації відповідає індустріальним системам виробництва, яка все ще є поширеною у більшості країн світу, і сприяє досягненню рівноваги між інтересами різних соціальних груп і прогресивним розвитком матеріального виробництва. В цій системі досягнення стратегічних цілей компанії залежить від постійного стимулювання персоналу до активної праці, мотивування його з метою підвищення продуктивності та ефективності роботи компанії в цілому. В результаті поєднання стратегічних цілей компанії і трудової мотивації працівників вдається досягти ефективності двох компонент – результату і мотиву. А. Вінтоняк [4] вважає, що мотивація персоналу – це один із важливіших важелів впливу на трудовий колектив, який проявляється у різних формах та істотно впливає на ефективність праці та кінцевий результат (рис.1.1).



**Рис. 1.1. Мотивація у ланцюгу досягнення кінцевої мети підприємства.**

*Джерело: [4]*

Дослідження показують, що еволюція вивчення трудової мотивації призвела до впровадження таких термінів, як «мотив», «мотивація трудової діяльності», «мотивація праці», «мотивація персоналу», «потреба», «стимул» тощо. І хоча ці терміни відносяться до одного предмету дослідження – трудова діяльність - вони мають певні відміни. Насамперед, слід зазначити, що початково терміни з'явилися у психологічній науці і вже потім поширилися на інші сфери людської діяльності.

Як зазначає Бутенко Д. «мотивація – це складова рушійних сил, що направляють людину до виконання певних дій; це процес свідомого вибору конкретного виду діяльності під впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників» [3]. Розглянемо погляди науковців на поняття мотивація, зокрема в контексті мотивації праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові погляди на поняття «мотивація»

№№	Автор	Зміст поняття
1	Колот А.М., Цимбалюк С.О. [11]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації...Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
2	Богиня Д.П.[2]	Мотивація -...суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
3	Маркович І. [23]	Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.
4	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [15]	Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
5	Калініченко А.В. [9]	Мотивація являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей.
6.	Купчак М. Я., Саміло А.В. [17]	Вид управлінської діяльності, метою якої є створення умов, які дають можливість працівникам відчутти, що вони можуть задовольнити свої власні потреби та потреби організації.

*Джерело: систематизовано та розширено автором*

Як можемо бачити, що науковці, зокрема А.М. Колот і С.О. Цимбалюк, А.В. Калініченко розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що

підштовхують людину до виконання певних дій [9, 11]. Або розуміють її як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей, як от такі науковці як М. Я. Купчак, А. В. Саміло, що вказують «мотивація – це процес спонукання та стимулювання особистості до цілеспрямованої поведінки, спрямованої на досягнення власної мети та мети організації» [17]. О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають мотивацію як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [14, с. 292]. Ф. Лютенс розглядає мотивацію як «процес, що починається з фізіологічної або психологічної нестачі або потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [21, с. 19]. Останнім часом мотивацію персоналу визначають як процес спонукання себе та інших людей з метою досягнення поставлених цілей.

Науковці виділяють основні складові мотивації до праці: внутрішні та зовнішні мотиви, що впливають із загальнолюдських мотивів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Складові мотивації до праці

Внутрішні мотиви	Зовнішні мотиви
<b>Потреби:</b> Основні фізіологічні потреби (заробітна плата для забезпечення життя), соціальні потреби (потреба в приналежності до колективу), потреби в самореалізації (професійний розвиток і кар'єрний ріст).	<b>Матеріальні стимули:</b> Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети.
<b>Цінності:</b> Принципи та переконання, які працівник вважає важливими (етика роботи, чесність, відповідальність).	<b>Нематеріальні стимули:</b> Визнання, похвала, кар'єрне зростання, комфортні умови праці, можливість навчання та розвитку.
<b>Інтереси:</b> Стійке бажання працювати в певній сфері чи на певній посаді, що приносить задоволення від процесу роботи.	<b>Організаційна культура:</b> Вплив корпоративної культури, стилю керівництва, взаємовідносин у колективі.

*Джерело: узагальнено автором за [2, 4, 6, 19]*

Таким чином, мотивація до праці – це «сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до продуктивної і якісної праці, визначають її ставлення до роботи та поведінку в робочому середовищі. Вона є важливою складовою загальної мотивації і значною мірою впливає на ефективність діяльності працівника та організації в цілому. Мотивація до праці є ключовим чинником, що впливає на продуктивність і задоволеність працівників, тому її розуміння і управління є критично важливими для успішного функціонування будь-якої організації» [11, 17].

Мотивація визначається як функція керівництва, спрямована на створення стимулів до праці з повною віддачею у підлеглих, а також як тривалий вплив на працівника з метою зміни структур його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [14].

Мотивацію можна розглядати як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов та трудової активності. Це свідомий вибір особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

Мотивацією, як процесом, потрібно управляти. При цьому слід розглядати його, як вказують А. М. Колот та С. О. Цимбалюк, «з трьох перспектив:

1. Як характеристику психологічного стану особи, що відображає її потреби, інтереси та настанови протягом певного періоду і відображає рівень її трудової активності;
2. Як процес свідомого вибору особистістю певного виду поведінки залежно від поставленої мети, яка підштовхує до конкретних дій або бездіяльності;
3. Як сферу професійної діяльності, що передбачає розробку методів та засобів впливу на поведінку особи в організації з метою досягнення як особистих, так і організаційних цілей» [11, с. 20].

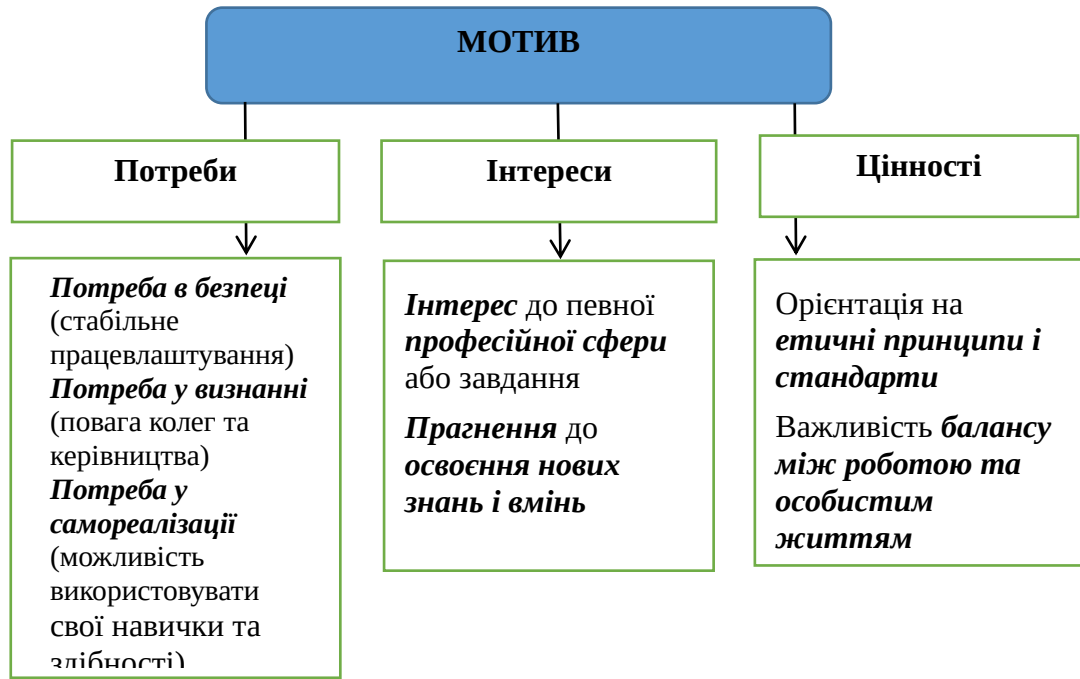
Система мотивації персоналу, як інструмент підвищення якості праці, викликає зацікавленість керівників підприємств і стимулює співробітників до постійного розвитку та підвищення кваліфікації. Задоволеність роботою «відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки правильне управління нею стає джерелом енергії для бізнесу та стимулом для розвитку успішної та прибуткової компанії»[8, 9]. Це підвищує якість роботи і, відповідно, її продуктивність. У практичній діяльності мотивація до праці та задоволеність роботою вважаються ключовими характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника своєю роботою є важливою для прийняття стратегічно правильної тактики, тому необхідно мати своєчасну та достовірну інформацію про потенційні здібності всіх учасників трудового процесу [8, 11].

Поняття «мотивація» тісно пов'язане з поняттям «мотив». Науковці надають роз'яснення поняттю «мотив». Загально визнано, що поняття «мотив» – це внутрішній психологічний чинник, який спонукає людину до певної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети. Мотиви можуть бути усвідомленими чи неусвідомленими і виникають внаслідок взаємодії потреб людини та зовнішніх умов. це переважно усвідомлені стимули особи до діяльності, пов'язані з задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб, майже одночасно з ними [17]. Мотиви пов'язанні з іншими поняттями – потребами, інтересами, цінностями. Вони пов'язані між собою наступним чином:

1. Мотиви часто формуються на основі потреб, таких як фізіологічні (голод, спрага), соціальні (потреба в спілкуванні) та особистісні (потреба в самореалізації).
2. Інтереси є стійкими мотивами, що виникають на основі потреб і проявляються в прагненні людини до пізнання або діяльності в певній сфері.

3. Цінності визначають, що є важливим і значущим для людини, і впливають на формування мотивів.

Отже, мотиви базуються на потребах, інтересах, цінностях і бажаннях особистості і визначають її поведінку в тривалій перспективі (рис. 1.2.).



**Рис.1.2. Взаємозв'язок мотивів та інтересів, цінностей та потреб**

*Джерело: складено автором на основі [17, 32]*

Мотиви людини формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, але діяти починають під впливом стимулів. У контексті трудової діяльності терміни «стимул» і «мотив» мають різні значення, хоча вони тісно пов'язані між собою і обидва впливають на поведінку працівника.

У фаховій літературі знаходимо, що «стимул – це зовнішній чинник, який спонукає людину до дії. Стимули можуть бути як позитивними, так і негативними, і вони зазвичай мають конкретну матеріальну (заробітна плата, премії та бонуси, соціальні пакети, оплачувані відпустки тощо) або нематеріальну форму (похвала та визнання з боку керівництва, підвищення на посаді, можливості для професійного розвитку та навчання, поліпшення умов праці тощо)» [11, 27, 29]. У сфері управління стимул є зовнішнім

фактором, спрямованим на мотивацію працівника та спонукання його до певних дій. Цей чинник, впливаючи на мотивацію, має за мету досягнення поставлених цілей, розв'язання завдань і реалізацію проектів. Зокрема, управлінський суб'єкт, будь то власник, керівник, менеджер з персоналу або колектив, використовує стимули для впливу на мотивацію об'єкта управління, якими можуть бути окремі працівники, керівники різних рівнів, трудовий колектив чи представники певних професійних груп. Це спрямовано на досягнення різноманітних цілей, вирішення конкретних завдань та здійснення планів і програм, а також постановку нових цілей [27]. Таке розуміння мотивації важливе як для аналізу трудової діяльності працівників та розвитку систем стимулювання для підвищення ефективності праці, так і для оцінки пошуку працівником, залежно від його здібностей, навичок і кваліфікації.

Аналіз фахової літератури дозволив встановити, що між мотивами та стимулами існують такі відмінності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Відмінності між стимулом і мотивом

Параметр	Стимул	Мотив
<b>Природа</b>	Зовнішній фактор	Внутрішній психологічний фактор
<b>Форма</b>	Матеріальні (заробітна плата, бонуси) і нематеріальні (похвала, визнання)	Потреби, бажання, цінності, інтереси
<b>Тривалість впливу</b>	Короткостроковий вплив	Довгостроковий вплив
<b>Напрямок впливу</b>	Ззовні	Зсередини
<b>Приклади в трудовій діяльності</b>	Матеріальні: зарплата, премії, соціальні пакети. Нематеріальні: похвала, підвищення, навчання	Потреби: безпека, визнання, самореалізація. Інтереси: професійна сфера, нові знання. Цінності: етичні принципи, баланс роботи та життя.
<b>Практичний приклад</b>	Бонуси за перевиконання плану стимулюють працівника працювати більше і якісніше.	Прагнення до професійного росту та самореалізації мотивує працівника навчатися і вдосконалюватися.

*Джерело: узагальнено автором на основі джерел [11, 14, 17]*

Отже, успішне управління трудовою мотивацією потребує розуміння як зовнішніх стимулів, так і внутрішніх мотивів працівників, що дозволяє створювати ефективні стратегії підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Хоча як мотив, так і стимул виконують роль спонукання до дій, вони не ідентичні за своєю суттю, адже між ними існують відмінності. Якщо мотив вважається внутрішнім джерелом руху людини, то стимул слід розглядати як засіб для активізації цього джерела. Слід також зауважити, що стимули базуються на зовнішніх факторах: матеріальні та нематеріальні винагороди, директивні вказівки, розпорядження тощо. Мотив також може служити стимулом до дії, проте його основа може бути як зовнішній (наприклад, фінансові винагороди, ріст посадового статусу тощо), так і внутрішній (інтереси, цінності, почуття обов'язку, відповідальність, бажання самореалізації, моральні переконання тощо). Стимул може перетворитися на мотив лише в тому випадку, якщо людина усвідомлює його і приймає до уваги. В процесі управління мотивацією праці А. М. Колот та С. О. Цимбалюк пропонують враховувати наступні мотиви (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Поділ мотивів до праці за А. М. Колот та С. О. Цимбалюк**

<b>Категорія</b>	<b>Мотиви</b>
<b>Мотиви праці (роботи)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба в доході</li> <li>- Професійний розвиток</li> <li>- Соціальний статус</li> <li>- Задоволення від роботи</li> <li>- Потреба в спілкуванні</li> </ul>
<b>Мотиви вибору професії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтереси і захоплення</li> <li>- Сімейні традиції</li> <li>- Перспективи кар'єрного росту</li> <li>- Соціальна значимість професії</li> <li>- Матеріальні вигоди</li> </ul>
<b>Мотиви вибору місця роботи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умови праці</li> <li>- Корпоративна культура</li> <li>- Місце розташування</li> <li>- Рівень заробітної плати</li> <li>- Кар'єрні перспективи</li> </ul>
<b>Мотиви звільнення з роботи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Незадоволеність умовами праці</li> <li>- Конфлікти в колективі</li> <li>- Недостатній рівень заробітної плати</li> <li>- Відсутність кар'єрних перспектив</li> <li>- Особисті причини</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за [11]*

Сучасним підприємствам належить приділяти зростаючу увагу розвитку системи мотивації персоналу, оскільки ефективність професійної діяльності всіх співробітників безпосередньо залежить від цього. Система мотивації відіграє ключову роль у поєднанні цілей персоналу зі стратегічними завданнями підприємства. Проведення ефективних заходів стимулювання співробітників сприяє посиленню кадрової політики, збільшенню зацікавленості співробітників у діяльності компанії, що в свою чергу дозволяє підвищити продуктивність праці.

Стимулювання є одним з інструментів мотивації. Це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів з метою спонукати її до здійснення певних дій. Стимулювати означає надати поштовху ззовні, заохотити активність, спрямовану на досягнення конкретних цілей. Стимулювання можна розглядати як метод управління трудовою поведінкою працівника для розвитку організації, як заохочення досягнення високих показників трудової діяльності та як мотивація працівника до максимального використання свого потенціалу в процесі виконання робочих обов'язків [6, 8, 9].

Стимулювання є важливою складовою механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба у зовнішньому впливі випливає з необхідності відповідності особистих цілей співробітників метам організації з метою підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. За допомогою стимулювання створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника з одного боку, і забезпечується трудова активність, необхідна для досягнення певних цілей, - з іншого [6, 11, 14].

Прохоровська С. звертає увагу, що ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі: матеріальну, нематеріальну мотивацію, а також елементи штрафів та стягнень, які є дієвим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та задоволеності працівників на підприємстві [36].

Матеріальна мотивація, яка включає в себе «підвищення заробітної плати, премії, бонуси, компенсаційний пакет тощо, стимулює працівників через конкретні матеріальні вигоди та заохочення. Вона важлива для забезпечення економічного благополуччя працівників та їхніх сімей, а також для заохочення досягнення конкретних цілей. Нематеріальна мотивація, яка включає в себе можливість кар'єрного зростання, громадське визнання, можливість користуватися послугами компанії тощо, впливає на психологічні аспекти праці та особистісний розвиток. Вона створює стимули для працівників зростати та розвиватися як професіонали. Штрафи та стягнення виступають як інструмент контролю за дотриманням правил і стимулюванням до виконання робочих обов'язків у встановлені терміни. Вони допомагають зберігати дисципліну та впроваджувати відповідальність серед працівників» [36].

Правильно збалансована система мотивації, яка враховує ці три складові, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконаної роботи та задоволенню працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Класифікація мотивації до праці

Тип мотивації	Особливості
Матеріальна	- Підвищення заробітної плати - Відсоток від продажу - Премії, надбавки, бонуси за перевищення КРІ - Соціальний та компенсаційний пакет, страхування, пільги тощо
Нематеріальна	- Можливість кар'єрного зростання - Громадське визнання заслуг, похвала за успіхи - Можливість безкоштовно або зі спеціальними знижками користуватися послугами компанії
Штрафи та стягнення	- Покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановлені терміни та інші адміністративні правопорушення

*Джерело: узагальнено автором за [27,32]*

Таким чином, в системі управління персоналом задля досягнення стратегічної мети діяльності усілякої компанії ключове місце посідає функція мотивації персоналу до праці. Мотивація поділяється на матеріальну та нематеріальну, що дозволяє краще досягати мети управління персоналом.

## 1.2. Теорії і моделі мотивації людської діяльності

Дослідження показують, що сучасний стан та розвиток методів і способів мотивації людини на здійснення певної діяльності налічує довгу історію. Науковці відзначають, що історія багатьох попередніх століть засвідчує домінування моделі грубого фізичного примусу до праці, яка згодом, по мірі розвитку цивілізації, була замінена на модель економічної необхідності й стимулювання праці, яка прив'язується до поняття продуктивності праці. Існує низка фундаментальних теорій мотивації праці: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, Д. Мак-Грегора, В. Врума та ін. Проте складність і неефективність застосування існуючих теорій у сучасних умовах господарювання вимагає пошуку нових підходів щодо мотивації праці.

У фаховій літературі знаходимо, що серед численних досліджень з питань мотивації можна виділити чотири основні наукові підходи до розроблення теорії мотивації, зокрема такі:

1. Теорія потреб (needs theory).
2. Теорія справедливості (equity theory).
3. Теорія очікування (expectancy theory).
4. Теорія дизайну роботи (job design theory).

Узагальнено за іншою класифікацією їх можна поділити на два типи: змістові та процесні теорії мотивації (рис. 1.3).

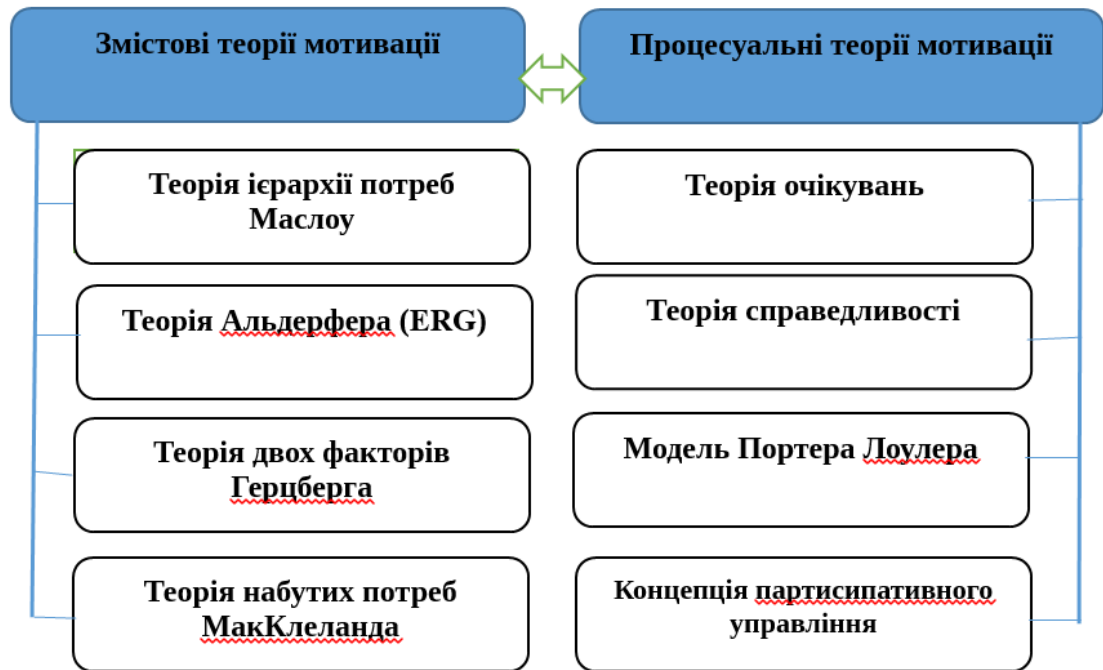
### I. Змістові теорії мотивації.

Теорія потреб є однією з ключових концепцій в області психології та управління, яка стверджує, що людська поведінка є результатом стимулювання внутрішніх потреб і бажань. Зміст теорії полягає у вивченні різних потреб людини і їх впливу на її поведінку, мотивацію та вибори.

Основні пункти теорії потреб включають:

1. **Ієрархія потреб Маслоу.** Теорія потреб Абрахама Маслоу, відома як ієрархія потреб Маслоу, є однією з найвідоміших і впливових

теорій в психології. Вона вперше була представлена у статті «Теорія людської мотивації» у 1943 році, а потім розширена та уточнена в його книзі «Мотивація та особистість» у 1954 році [30].



**Рис.1. 3. Класифікація теорій мотивації**

*Джерело: узагальнено за [11, 52]*

Ієрархія потреб Маслоу визначає п'ять основних рівнів потреб, які упорядковані за ступенем важливості та впливу на поведінку людини. Ці рівні утворюють піраміду, де потреби нижчого рівня є базовими і потреби вищих рівнів виникають лише після того, як базові потреби задоволені. Складові піраміди Маслоу нашаровуються у такий спосіб [30, 64]:

1. Фізіологічні потреби. Це базові фізіологічні потреби, які включають в себе потреби у їжі, воді, сні, теплі, вентиляції тощо. Вони є найбільш примітивними і первинними серед усіх потреб і становлять фундамент піраміди.

2. Потреби у безпеці. Після задоволення фізіологічних потреб людина спрямовує свою увагу на потребу в безпеці. Це включає в себе потребу в безпеці від фізичних небезпек (наприклад, уникнення травм), а також потребу в стабільності та захищеності від негативних впливів середовища.

3. Соціальні потреби. Після того, як базові потреби задоволені, людина відчуває потребу в соціальній приналежності і взаємодії з іншими. Це включає в себе бажання любові, дружби, прийняття, належності до групи тощо.

4. Потреби у задоволенні самооцінці (потреби в шануванні та визнанні). На цьому рівні людина прагне досягнути внутрішнього визнання, успіху та вдоволення своїми досягненнями. Вона бажає бути шанованою і визнаною оточуючими.

5. Потреба у самореалізації. Це найвищий рівень ієрархії, на якому людина прагне досягти свого повного потенціалу і здійснити себе як особистість. Це включає в себе розвиток творчих здібностей, пошук нових викликів і досягнень, самореалізацію у різних сферах життя (рис.1.4).



**Рис.1.4. Піраміда потреб А. Маслоу**

*Джерело: [64]*

Згідно з теорією, людина прагне відчути баланс та задоволення на всіх рівнях ієрархії потреб Маслоу. Коли нижчі рівні задоволені, вона починає активно працювати над задоволенням потреб вищих рівнів. Теорія Маслоу підкреслила ідею, що задоволена потреба більше не є активним мотиватором; отже, як тільки людина задовольнить вимогу, вона буде прагнути задовольнити вищу потребу [64].

2. **Теорія потреб Альдерфера** є альтернативою Теорії ієрархії потреб А. Маслоу. У цій теорії розглядаються три основні групи потреб:

1. Потреби існування (Existence needs). Ця група потреб включає матеріальні і фізіологічні потреби, такі як потреби в їжі, воді, одязі, проживанні та безпеці. Вони відображають базові потреби для виживання і фізичного благополуччя.

2. Потреби співпраці (Relatedness needs). Ця група потреб включає потребу в міжособистісних відносинах, соціальній приналежності та взаємодії з іншими. Вони включають у себе потребу в дружбі, прийнятті, взаєморозумінні та взаємодії.

3. Потреби росту (Growth needs). Ця група потреб включає потреби в самореалізації, особистісному розвитку та досягнення внутрішньої гармонії. Вони відображають бажання розвиватися, вдосконалюватися, досягати нових цілей і реалізувати власний потенціал [52].

Основна ідея теорії ERG полягає в тому, що люди можуть одночасно відчувати потреби з різних груп, і вони можуть змінювати свою увагу з одного типу потреби на інший залежно від обставин і контексту. Наприклад, якщо особа не може задовольнити свої базові потреби, вона може зосередитися на цьому і відкласти свої потреби в розвитку або взаємодії з іншими. Таким чином, теорія ERG дає можливість краще зрозуміти те, які потреби мотивують людей у різних ситуаціях і як ці потреби можуть взаємодіяти між собою [52].

**3. Теорія подвійних факторів Герцберга.** Фредерік Герцберг розробив теорію, відому як теорія двох факторів Герцберга, також відома як теорія гігієнних та мотиваційних факторів, є однією з найвідоміших теорій мотивації на роботі. Згідно з цією теорією, настрої і задоволення працівників залежать від двох незалежних факторів, що впливають на мотивацію працівника: фактори задоволення і фактори незадоволення. Фактори задоволення включають в себе внутрішні чинники, такі як визнання, успіх і

відчуття досягнення, тоді як фактори незадоволення включають зовнішні чинники, такі як умови праці, заробітна плата і взаємини з керівництвом [48].

Герцберг стверджував, що ці два типи факторів не залежать один від одного, тобто покращення гігієнних факторів не призведе до автоматичного збільшення мотивації, але може викликати лише тимчасове підвищення задоволеності в роботі. З іншого боку, підвищення мотиваційних факторів безпосередньо впливає на емоційну сторону працівника і його внутрішню мотивацію. Отже, для досягнення високої продуктивності і задоволення від роботи, Герцберг рекомендував не тільки забезпечити комфортні умови праці, але й створити стимули, які б підвищували мотивацію працівників та викликали їхнє інтерес до виконання завдань [48, 63].

**4.Теорія набутих потреб Девіда Макклелланда** є теорією, яка розглядає мотивацію людей на основі трьох основних видів потреб: потреби досягнення, потреби влади і потреби афіліації.

1. Потреба досягнення (nAch). Ця потреба стосується бажання досягти високих результатів у власній діяльності. Особа з високим рівнем nAch поставить перед собою складні завдання, які вона сподівається виконати успішно, і задовольняється самим процесом досягнення цілей. Такі люди зазвичай віддають перевагу роботі, яка забезпечує відчуття досягнення і особистого розвитку.

2. Потреба влади (nPow). Ця потреба характеризується бажанням контролювати і впливати на інших людей, бажанням лідерства і визнання впливу на навколишніх. Особи з високим рівнем nPow зацікавлені у використанні власного впливу та влади для досягнення своїх цілей і впливу на оточуючих.

3. Потреба афіліації (nAff). Ця потреба означає бажання бути прийнятим і підтриманим іншими людьми. Особи з високим рівнем nAff цінують взаємодію з іншими, дружбу і позитивні відносини. Вони часто шукають можливостей для спільної діяльності та співпраці з іншими [52].

Макклелланд стверджував, що ці потреби формуються в результаті впливу досвіду, оточення та соціалізації. Індивідуальний рівень цих потреб може впливати на мотивацію людини і її поведінку у різних сферах життя, включаючи роботу, навчання, взаємини з іншими тощо [52].

Ці теорії потреб допомагають розуміти, які фактори мотивують людей і як ці фактори можуть бути використані для стимулювання продуктивності та задоволення на робочому місці.

## **II. Процесуальні теорії мотивації.**

1. **Мотиваційна теорія очікувань** Віктора Врума (Victor Vroom) є однією з найвідоміших теорій мотивації в організаційній психології. Ця теорія базується на уявленні, що люди рішають, чи вкласти зусилля в конкретну дію, враховуючи очікувані результати цієї дії і ймовірність їх виникнення.

Основні складові мотиваційної теорії очікувань:

1. Очікування (Expectancy). Це впевненість особи в тому, що її зусилля призведуть до певного рівня продуктивності. Якщо людина вірить, що зусилля приведуть до бажаного результату, вона більш схильна вкласти ці зусилля.

2. Цінність (Valence). Це ступінь, в якій людина цінує той результат, який може бути досягнутий. Якщо результат має велике значення для людини, вона буде більш мотивована вкласти зусилля для його досягнення.

3. Інструментальність (Instrumentality). Це впевненість особи в тому, що досягнення певного результату призведе до отримання певної винагороди або результуючого стану. Якщо людина вірить, що досягнення результату призведе до отримання бажаної винагороди, вона буде більш мотивована працювати над досягненням цього результату [49].

Згідно з цією теорією, мотивація людини залежить від того, наскільки вона вірить у власні здібності впливати на результати своєї діяльності (очікування), яку важливість вона надає цим результатам (цінність), і наскільки вона впевнена, що досягнення цих результатів призведе до

отримання бажаних винагород (інструментальність). Ця теорія стверджує, що люди приймають рішення про мотивацію, обираючи дії, які, на їхню думку, найбільше підвищать їхній шанс на досягнення бажаного результату.

**2. Теорія справедливості С. Адамса**, також відома як Теорія відносної справедливості, вперше висловлена в 1963 році, вивчає способи, якими люди оцінюють справедливість у розподілі ресурсів, винагородах та визнанні за свою працю [50].

Основні принципи теорії:

1. Принцип внутрішнього порівняння. Люди порівнюють свої власні внутрішні внески та витрати з внесками і витратами інших осіб. Це означає, що люди оцінюють справедливість не тільки згідно з конкретними винагородами або ресурсами, які вони отримують, але і в порівнянні з іншими людьми.

2. Принцип зовнішнього порівняння. Люди також порівнюють себе з іншими, щоб оцінити рівень справедливості. Наприклад, вони можуть порівнювати свої зарплати з зарплатами колег або з вимогами, що ставляться до їхньої роботи в інших компаніях.

3. Принцип дистрибутивної справедливості. Це означає, що люди оцінюють справедливість розподілу ресурсів за їхнім внеском у досягнення результатів. Це може бути як матеріальна винагорода (наприклад, зарплата), так і нематеріальна (наприклад, визнання).

4. Принцип процедурної справедливості. Цей принцип стверджує, що люди оцінюють справедливість процесу прийняття рішень та розподілу ресурсів, незалежно від самого розподілу. Якщо процес вважається справедливим, то люди будуть більш схильні приймати результат, навіть якщо він для них не дуже вигідний [50, 52].

Отже, теорія справедливості С. Адамса вказує на те, що люди оцінюють справедливість не тільки за розподілом ресурсів, але і за способом його проведення, а також в порівнянні з іншими.

**3.Теорія мотивації Портера-Лоулера** також відома як «теорія охоплення», є однією з теорій мотивації на роботі. Вона висвітлює взаємозв'язок між задоволеністю від роботи і ступенем охоплення, яким працівники відчують себе важливими членами організації. Згідно з цією теорією, задоволеність працівників залежить від того, наскільки вони відчуються включеними у процеси та прийняті в організації. Якщо працівники відчуються важливими, це підвищує їхню мотивацію та стимулює до продуктивної діяльності.

Основні складові теорії мотивації Портера-Лоулера включають:

1. Охоплення. Це відчуття працівниками того, що вони є важливими для організації, їхній внесок цінний і цінується.
2. Відчуття важливості. Це пов'язано з усвідомленням працівниками власної важливості для досягнення цілей організації. Чим більше вони відчують, що їхні зусилля важливі, тим більше будуть мотивовані до праці.
3. Повага. Включення працівника в організацію передбачає не лише визнання його важливості, а й повагу до його особистості та професійних навичок.
4. Соціальна інтеграція. Це відчуття прив'язаності до організації через соціальні зв'язки, включеність у команду і колектив.
5. Відчуття допомоги. Важливо, щоб працівники відчували підтримку і допомогу з боку керівництва та співробітників при виконанні своїх обов'язків [11, 51].

У контексті трудових відносин, ця теорія підкреслює важливість створення відкритого та інклюзивного середовища на роботі, де працівники відчуються важливими, поважаними та підтриманими. Забезпечення такого середовища сприяє підвищенню мотивації, задоволеності та продуктивності працівників.

**4.Теорія дизайну роботи А. Гранта (Job Design Theory)** є однією з ключових концепцій в області управління людськими ресурсами та організаційної психології. Вона стверджує, що ефективна організація

робочих місць може позитивно впливати на мотивацію працівників, їхню продуктивність і задоволення від роботи [11, 52].

З позиції трудових відносин та організаційної поведінки, теорія дизайну роботи А. Гранта вказує на такі ключові аспекти:

1. Вплив на задоволення від роботи. Один із основних аспектів теорії дизайну роботи - це створення таких умов праці, які сприяють високому рівню задоволення працівників від виконання своїх обов'язків. Це може включати різноманітність завдань, можливості для самовираження та розвитку, а також розумну організацію робочого процесу.

2. Підвищення продуктивності. Зміна дизайну роботи може позитивно впливати на продуктивність працівників. Наприклад, якщо робочі місця організовані таким чином, щоб сприяти зосередженню, співпраці та ефективному виконанню завдань, це може призвести до зростання продуктивності праці.

3. Стимулювання мотивації. Добре спроектовані робочі місця можуть надихати працівників на досягнення вищих результатів. Це може включати можливості для розвитку кар'єри, отримання винагород за досягнення цілей та створення сприятливого робочого середовища.

4. Зменшення стресу та втоми. Організація робочих місць з урахуванням фізичних та психологічних потреб працівників може допомогти зменшити стрес та втому, що може позитивно позначитися на їхньому фізичному та психічному здоров'ї.

Таким чином, теорія дизайну роботи А. Гранта визначає, як правильно організувати робочі місця та процеси праці таким чином, щоб сприяти максимальній продуктивності, мотивації та задоволенню працівників [11].

Сучасні підходи до теорії мотивації відображаються в концепції «якості трудового життя», яка акцентує увагу на організації праці, характері трудових відносин, а також на потребах, інтересах і ціннісних орієнтаціях персоналу. Представники цієї теорії підкреслюють важливість максимальної різноманітності праці, самостійності в прийнятті рішень, підвищення

автономії працівників, можливості вибору темпу і ритму роботи, визначення ролі працівника та його соціальної підтримки, удосконалення системи інформування про поточні результати роботи кожного працівника, а також забезпечення можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Науковці виділяють вісім ключових напрямків підвищення «якості трудового життя» [11, 52]:

1. Справедлива винагорода за працю, відповідна реальному внеску кожного працівника.
2. Створення нормальних умов праці.
3. Можливість застосування індивідуальних здібностей кожного працівника.
4. Наявність умов для підвищення кваліфікації працівників.
5. Наявність умов для соціальної інтеграції в трудових колективах.
6. Створення умов для відстоювання власної думки та участі у вирішенні проблем в колективі.
7. Справедливий розподіл часу між роботою, сім'єю та суспільною діяльністю.
8. Розуміння відповідальності працівників перед суспільством.

Впровадження цих заходів буде сприяти підвищенню мотивації та ефективності працівників.

### **1.3. Роль мотиваційного менеджменту в стратегії управління підприємством**

Політика управління людськими ресурсами в кожній організації потребує розробки відповідної політики, яка має свої специфічні риси, що залежать від численних факторів, таких як стадія розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія і бізнес-середовище. На основі цих факторів формуються різні моделі

управління, що інтегрують методи, засоби та заходи, спрямовані на ефективне використання і розвиток потенціалу працівників.

Експертами та науковцями напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління трудовими ресурсами [32, 36, 46]. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурах, а також в підходах до вирішення конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації дотримуються схожих фундаментальних принципів:

1. Практично кожна проблема організації є насамперед проблемою управління трудовими - людськими ресурсами.
2. Працівники організації є найціннішим і найпродуктивнішим ресурсом, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг.
3. Працівник і роботодавець є партнерами, кожен з яких має свої інтереси та цілі.
4. Розуміння та зближення інтересів і цілей працівників та роботодавця є шляхом до підвищення ефективності діяльності організації.
5. Основою високопродуктивної праці є високий рівень мотивації працівників, що вимагає цілеспрямованого впливу на їх поведінку та стимулювання до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей [17, 19, 27, 32].

Ці принципи створюють основу для ефективної політики управління трудовими ресурсами в організації, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Дослідження Гарвардської школи бізнесу встановило, що «лише 10% працівників стабільно працюють добре або погано, тоді як 90% потребують чітко сформульованих завдань і стимулів для продуктивної роботи. Це підкреслює важливість ретельно розробленої системи мотивації для успішності підприємства. Все це актуалізує питання створення системи мотиваційного менеджменту як окремого напрямку управління персоналом на підприємстві» [66].

Аналіз фахової літератури з дослідження проблем мотиваційного менеджменту дозволило побачити схожі, але і дещо відмінні підходи до його сутності. Так, за М. В. Алдошиною та Г. М. Брусільцевим, «мотиваційний менеджмент є одним із найефективніших типів сучасного управління, який акцентує увагу на стимулюванні творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності. Це комплексний підхід до мотивації кожного працівника для більш ефективного досягнення цілей організації» [1]. В свою чергу В. П. Сладкевич визначає мотиваційний менеджмент як «вид управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням і розвитком системи мотивування і стимулювання персоналу, спрямований на досягнення індивідуальних, групових та організаційних цілей. Це ключовий елемент системи управління підприємством або організацією» [47]. На думку Полюхович М. В. мотиваційний менеджмент – це «процес, що охоплює мотивацію співробітників і розглядається як основний елемент ефективного використання трудових ресурсів в системі організації персоналу» [31]. Автор наголошує, що мотиваційний менеджмент – це «процес управління персоналом на основі мотивації праці» [31]. Підтримує це розуміння сутності мотиваційного менеджменту Н.В. Кузнєцова, яка визначає мотиваційний менеджмент як «процес мотивації, що включає активацію вже наявних мотивів працівника, а також дослідження цих мотивів» [16]. А от Н.А. Лук'янова розглядає мотиваційний менеджмент як «систему дій, спрямованих на активізацію мотивів іншої людини» [19]. Авторка наголошує, що це система, яка містить два основних елементи: керуюча (яка впливає) та керована система (на яку впливають) [19].

Колот А.М. і Цимбалюк бачить мотиваційний менеджмент як «складову корпоративного менеджменту, що сприяє досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства. Тому автори розглядають мотиваційний менеджмент як елемент більшої системи – корпоративного менеджменту» [11].

Лютко О.М. визначає мотиваційний менеджмент як «управління, побудоване на пріоритетах мотивації професійної поведінки, тобто на формуванні та підтримці мотиваційного клімату в організації» [20]. Автор зазначає, що мотиваційний менеджмент – це не просто мотивація персоналу, а ціле середовище, яке забезпечує максимізацію ефективності працівників.

Бутенко Д.С., Калініченко А.В. роблять висновок, що «мотиваційний менеджмент у науковій літературі розглядається через використання процесного, системного та ситуаційного підходів, що свідчить про багатогранність і складність цього явища. Загалом мотиваційне управління можна визначити як процес керування системою мотивації персоналу з метою досягнення поставлених фінансових, економічних, виробничих та комерційних цілей підприємства» [3, 9].

Таким чином, під мотиваційним менеджментом слід розуміти метод ефективного керування персоналом шляхом реалізації існуючих методів мотивації для забезпечення максимальної віддачі від співробітників. Неможливо ефективно керувати підприємством, досягати поставлених цілей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності без розробки ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою співробітників. Тільки завдяки забезпеченню справедливої винагороди та гідного рівня оплати праці, створенню належних умов роботи, формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакету, а також атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати високу продуктивність праці, лояльність до компанії та, відповідно, високі результати діяльності.

Однак, на думку М. В. Алдошиної та Г. М. Брусильцева, «для вітчизняного ринку, що розвивається, мотиваційне управління в чистому вигляді залишається рідкісним явищем. Більшість управлінських процесів все ще базуються на жорстких авторитарних системах, де основними мотиваційними чинниками є контроль, матеріальна зацікавленість та

примусова мотивація. Це зумовлено рівнем безробіття, відсутністю гарантій зайнятості та соціальною напруженістю в країні» [1].

Для реалізації завдань і цілей мотиваційного менеджменту потрібно розробляти відповідний мотиваційний механізм. Мотиваційний механізм представляє собою «механізм реалізації праці, тобто це комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенції в мотивацію-реальність, в безпосередню дію. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного значення у замкнутий постійно повторювальний процес» [27].

Мотиваційний механізм можна узагальнено визначити як «систему заходів, методів і засобів, які стимулюють людину до певної діяльності, забезпечуючи досягнення особистих і організаційних цілей. Основною метою мотиваційного механізму є активізація працівників або членів організації для ефективного виконання своїх обов'язків.

Основні елементи мотиваційного механізму включають:

1. Мотиваційні стимули. Це зовнішні фактори, які спонукають до дії, такі як заробітна плата, премії, соціальні пільги, визнання, кар'єрний ріст і можливості навчання.
2. Мотиваційні мотиви. Це внутрішні спонуки, що визначають поведінку людини, як-от бажання досягти успіху, самореалізація, почуття відповідальності та особисті цінності.
3. Методи мотивації. До них належать різні підходи до стимулювання працівників, такі як матеріальні (заробітна плата, премії), нематеріальні (похвала, визнання, цікаві завдання) та змішані методи.
4. Умови праці. Сприятливі умови роботи, такі як комфортний робочий простір, гнучкий графік, доступ до необхідних ресурсів і підтримка з боку керівництва.

5. Система контролю та оцінки. Регулярний моніторинг і оцінка результатів роботи, зворотний зв'язок та корекція дій для досягнення кращих результатів.
6. Соціально-психологічний клімат. Сприятлива атмосфера в колективі, довіра між співробітниками та керівництвом, командна робота і взаємодопомога» [27].

Успішний мотиваційний механізм повинен бути гнучким і адаптованим до потреб та очікувань працівників, а також враховувати специфіку організації.

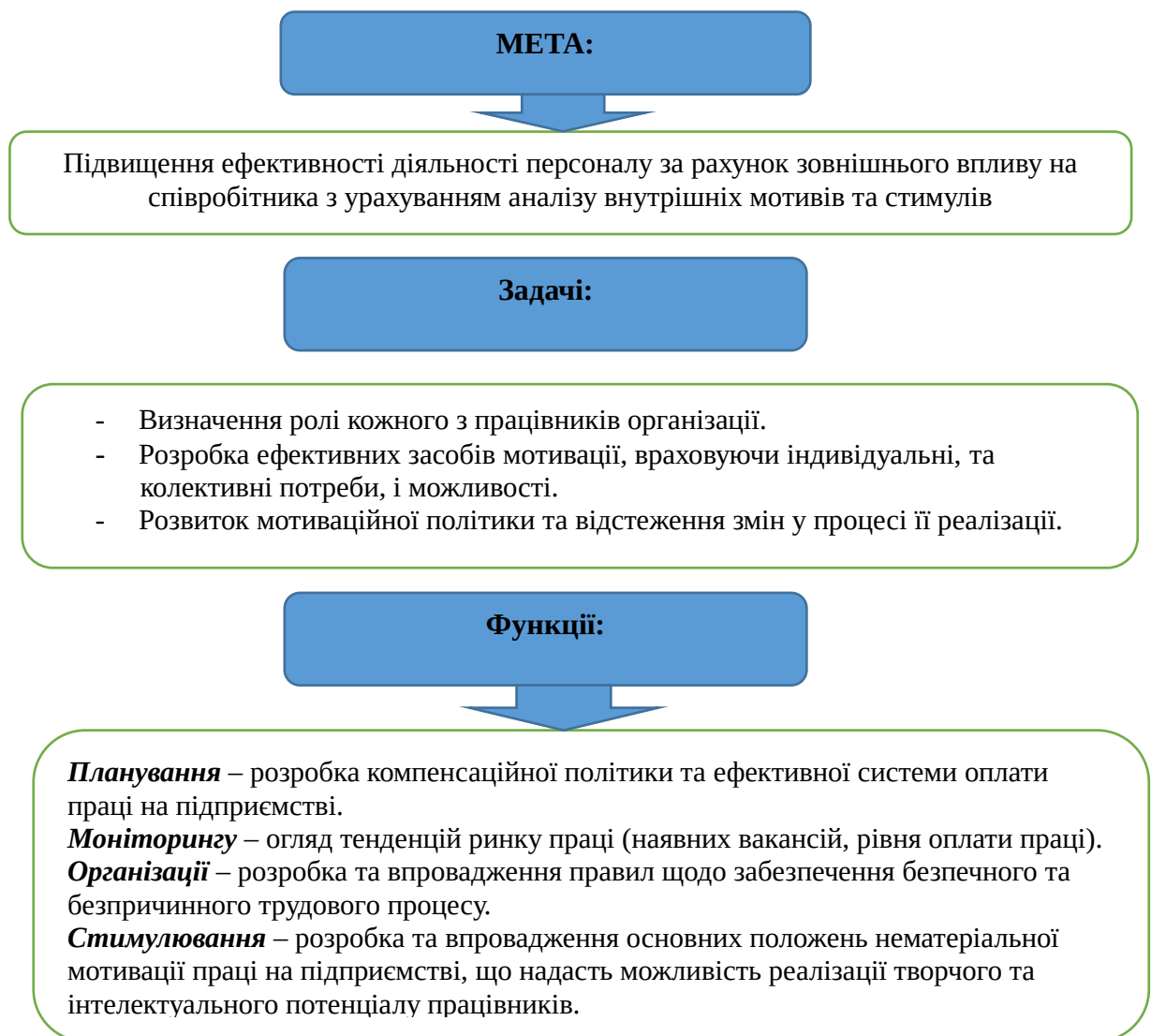
Бутенко Д.С. зазначає, що «як система управління персоналом організації, мотиваційний менеджмент орієнтований насамперед на мотивацію співробітників як засіб максимізації ефективності використання наявних у підприємства людських ресурсів. Однак, такий підхід до роботи не є повноцінним управлінням організацією, оскільки стосується виключно питань роботи із співробітниками. З точки зору відповідальності, управління мотивацією працівників може здійснюватися як безпосереднім керівником підприємства чи окремого структурного підрозділу, так і співробітниками відділу кадрів або окремими профільними фахівцями з цього питання» [3]. Автор пропонує наступне бачення складових системи мотиваційного менеджменту (рис.1.5).

Методи мотивації працівників визнаються ключовою складовою організаційної культури. Основна мета цих методів полягає в забезпеченні максимального залучення працівників, обладнаних необхідними знаннями, до вирішення спільних завдань організації. В теорії виділяють наступні основні методи мотивації:

1. Примус, що базується на почутті страху перед можливим покаранням, таким як звільнення, демотивуючі переведення на менш вигідні посади або штрафи.

2. Винагорода, яка ґрунтується на системі економічного (заробітна плата, премії, частка у прибутку тощо) та неекономічного (подяки, відзнаки тощо) стимулювання високопродуктивної праці.

3. Солідарність, що полягає в розвитку в співробітників власних цінностей та цілей, зближених з цілями та цінностями організації, шляхом переконання, виховання, навчання та створення сприятливого організаційного клімату.



**Рис. 1.5. Організаційні передумови мотиваційного менеджменту**

Джерело: [3]

Застосування кожного з цих методів або їх комбінації залежить від умов, у яких функціонує організація. У деяких адміністративних установах,

що базуються на жорстких нормативах та директивах, примусові методи є необхідними для забезпечення дисципліни, порядку та виконання норм. Проте використання таких методів у творчих колективах може призвести до згасання творчої енергії та страху перед негативними наслідками.

Використання винагород базується на принципах теорії потреб, що стверджує, що цілі, прагнення, цінності та поведінка є мотивами. Позитивні наслідки, такі як нагорода, підсилюють віру у власні сили, стимулюють досягнення завдань та підвищують ефективність праці. На думку дослідників, позитивні заохочення мають більшу силу, ніж негативні.

У системі мотивації важливо знайти баланс між використанням винагороди та покарання. Негативна реакція керівництва може призвести до стресу та зниження задоволення від роботи, тоді як позитивна оцінка може підвищити самооцінку, мотивацію до праці та творчу ініціативу [17, 29, 32].

Ефективність економічних методів мотивації значно зростає, коли вони поєднуються з моральними методами. Моральні методи стимулювання включають визнання, яке може бути особистим або публічним. Особисте визнання передбачає те, що найкращі співробітники постійно згадуються у спеціальних звітах вищому керівництву, їх вітає адміністрація з ювілеями та сімейними святами, вони беруть участь у розробці стратегічних планів розвитку організації. Проте в Україні цей підхід не є загальнопоширеним.

Громадське визнання передбачає поширення інформації про досягнення співробітників на спеціальних стендах, нагородження почесними знаками та дипломами, а також внесення їх досягнень у спеціальні книги. Специфічними моральними методами мотивації є похвала та критика. Похвала має супроводжувати кожну гідну дію виконавця та навіть найменший досягнутий позитивний результат, але обов'язково конкретний, що сприяє досягненню цілей організації. Критика повинна бути конструктивною та стимулювати дії людини, спрямовані на усунення недоліків [36].

Моральні методи стимулювання співробітників в організації є ключовою складовою ефективною мотиваційною стратегією. Вони додають кольору й глибини в робочому середовищі, роблять його більш людським та дружельюбним. Особисте визнання - це не лише відзнака вміння та працьовитості, а й прояв вдячності за здійснену працю. Громадське визнання, з свого боку, створює атмосферу підтримки та взаємоповаги в колективі.

Похвала - найпростіший і найбільш потужний інструмент мотивації. Що може бути краще, ніж почути слова вдячності та підтримки від керівника або колеги? Критика, незважаючи на свою негативну природу, може бути конструктивною та стимулювати до подальших досягнень. Головне - знайти правильний баланс між підтримкою та вдячністю з одного боку та побудовою конструктивної критики з іншого.

У сучасному світі де багато організацій прагнуть не лише мати ефективний персонал, а й створити теплу та підтримуючу атмосферу на робочому місці, моральні методи мотивації стають надзвичайно важливими. Ці підходи до стимулювання допомагають керівникам не тільки розвивати та мотивувати своїх працівників, але й підтримувати їхній внутрішній пал, що відіграє ключову роль у досягненні успіху [11, 32, 36].

На жаль, в Україні спостерігається падіння престижу праці, особливо у суспільному секторі виробництва. Це стало результатом того, що значна частина населення, яка може отримувати блага чесною та сумлінною працею, віддає перевагу зниженню своїх запитів та потреб. Це призводить до трудової та споживчої пасивності [36].

На підставі вивчення наукової літератури можна запропонувати підходи до розробки системи мотивації. Зокрема, розробка та впровадження мотиваційної системи включає сім ключових кроків, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні успішної і ефективною роботи організації:

1. Виявлення проблем. Аналізуються причини, які призводять до недоліків у роботі компанії, що виникають через недостатню мотивацію співробітників.

2. Складання списку завдань. Визначаються ключові цілі, які має досягти мотиваційна система, такі як підвищення продуктивності та формування командного духу.
3. Проведення соціальної діагностики. Використовуються опитувальники, інтерв'ю або анкети для визначення потреб співробітників у фінансових та нефінансових стимулах.
4. Розробка системи мотивації. На основі отриманих даних вибираються методи та встановлюється їхня послідовність і періодичність.
5. Розрахунок фінансових витрат. Визначаються кошторисні витрати на впровадження системи мотивації.
6. Інформування персоналу. Проводиться докладне інформування співробітників про зміни, встановлені в мотиваційній системі.
7. Запуск і тестування системи. Після впровадження системи проводиться тестування, а результати аналізуються для подальшого вдосконалення.

Якщо результати випробувального періоду не задовільняють, система піддається корекції шляхом проведення додаткового аналізу та опитування персоналу.

## **Висновки до розділу 1**

Мотивація до праці – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до продуктивної і якісної праці, визначають її ставлення до роботи та поведінку в робочому середовищі. Вона є важливою складовою загальної мотивації і значною мірою впливає на ефективність діяльності працівника та організації в цілому. Мотивація до праці є ключовим чинником, що впливає на продуктивність і задоволеність працівників, тому її розуміння і управління є критично важливими для успішного функціонування будь-якої організації.

Мотивація визначається як функція керівництва, спрямована на створення стимулів до праці з повною віддачею у підлеглих, а також як тривалий вплив на працівника з метою зміни структур його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Мотивацію можна розглядати як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов та трудової активності. Це свідомий вибір особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

Мотив - це внутрішній психологічний чинник, який спонукає людину до певної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети. Мотиви можуть бути усвідомленими чи неусвідомленими і виникають внаслідок взаємодії потреб людини та зовнішніх умов. це переважно усвідомлені стимули особи до діяльності, пов'язані з задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви людини формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, але діяти починають під впливом стимулів. Стимул - це зовнішній чинник, який спонукає людину до дії. Стимули можуть бути як позитивними, так і негативними, і вони зазвичай мають конкретну матеріальну (заробітна плата, премії та бонуси, соціальні пакети, оплачувані відпустки тощо) або нематеріальну форму (похвала та визнання з боку керівництва, підвищення на посаді, можливості для професійного розвитку та навчання, поліпшення умов праці тощо).

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі: матеріальну, нематеріальну мотивацію, а також елементи штрафів та стягнень, які є дієвим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та задоволеності працівників на підприємстві.

Мотиваційний менеджмент – це процес, що охоплює мотивацію співробітників і розглядається як основний елемент ефективного використання трудових ресурсів в системі організації персоналу. Неможливо

ефективно керувати підприємством, досягати поставлених цілей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності без розробки ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою співробітників. Тільки завдяки забезпеченню справедливої винагороди та гідного рівня оплати праці, створенню належних умов роботи, формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакету, а також атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати високу продуктивність праці, лояльність до компанії та, відповідно, високі результати діяльності.

Мотиваційний механізм можна узагальнено визначити як систему заходів, методів і засобів, які стимулюють людину до певної діяльності, забезпечуючи досягнення особистих і організаційних цілей. Основною метою мотиваційного механізму є активізація працівників або членів організації для ефективного виконання своїх обов'язків.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГМК УКРАЇНИ

#### 2.1. Оцінка макроекономічних чинників, що визначають політику мотивації персоналу компаній в Україні

На вибір політики щодо управління трудовими ресурсами підприємства, зокрема в частині такої важливої складової як мотивація персоналу, впливають як зовнішні фактори - макроекономічна ситуація в країні та галузеві особливості, так і внутрішні фактори - бачення власників та менеджерів щодо системи мотивації та стимулювання. Розглянемо економічну ситуацію в Україні більш детально за 2020-2023 роки та оцінимо тренди на протязі шести років (2018-2023 рр.). Слід зазначити, що протягом цього періоду ситуація в Україні визначалася двома факторами негативного характеру – пандемією COVID-19 (2019-2020 роки) та повномасштабною військовою агресією росії проти України (початок 2022 року і до теперішнього часу). Пандемія супроводжувалася локдаунами, зупинками виробництва, падінням купівельної спроможності і мобільності людей. У світовому масштабі це призвело до порушення логістики і падіння попиту на продукцію підприємств. Це не могло не позначитися і на показниках трудових ресурсів та на системі матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу. Зокрема, змінилося ставлення людей до розуміння безпечного місця роботи, підходів до охорони здоров'я, відношення до праці і графіку роботи та багатьох інших чинників. У 2021 році світ та Україна почали виходити з пандемії, що спровокувало сплеск ділової активності і зростання економічних показників.

Після успішного для багатьох підприємств постковідного року на початку 2022 року розпочалося повномасштабне військово-втручання

російських військ в Україну. У відповідь Україна оголосила воєнний стан, який діє і на поточний момент, оскільки активний конфлікт все ще триває в деяких містах східної та південної частин України вздовж лінії фронту. Поки на початковому етапі російські війська окупували північні райони України, досягаючи с околицях Києва, згодом їх було відбито. Деякі міста цих регіонів залишаються тимчасово окупованими, тоді як Росія періодично проводить бомбардування території України. З тих пір в основному активні бойові дії зосереджено в південних та східних районах України. Напади Росії на українській території та на об'єкти критичної цивільної інфраструктури продовжують спричиняти як цивільні та військові втрати [24].

Розглянемо динаміку основних показників, що дозволяють охарактеризувати стан управління трудовими ресурсами, зокрема і в контексті мотивації працівників. Оскільки дослідження системи мотивації персоналу буде проводитися на прикладі промислових підприємств, зокрема гірничодобувної галузі, тому будемо акцентувати увагу на показниках для промисловості. Зазначимо, що дослідження буде проводитися за оприлюдненими статистичними даними, розкриття яких в умовах війни не має повного охоплення, тому в окремих випадках аналіз буде включати дані за останній звітний 2023 рік, а в окремих – за 2022 рік.

Встановлено, що основним матеріальним мотиватором до праці є розмір заробітної плати (доходи працівників) та можливість забезпечити нормальні умови життя та покращити свій добробут. Тому порівняємо середньомісячну заробітну плату штатних працівників промисловості в Україні з темпами росту реальної заробітної плати (табл. 2.1). Аналіз розрахованих показників встановив, що протягом 2018-2023 років спостерігається тенденція до зростання середньої заробітної плати в промисловості (майже в 2 рази у 2023 році порівняно з 2018 роком), але темпи приросту уповільнюються з року в рік, окрім успішного 2021 року. У 2023 році також зростала середня заробітна плата, але її зростання, скоріше все обумовлені рівнем інфляції у попередньому році та скороченням робочої

сили внаслідок війни. Розрахунки показують, що спостерігається мінлива динаміка показників номінальної та реальної заробітної плати працівників промисловості в Україні.

Таблиця 2.1

**Співставлення показників середньої заробітної плати та темпів їх росту в Україні за 2018-2023 роки**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників промисловості, грн	9633,33	11788,28	12759,47	14902,05	15176,32	18390,09
Темпи росту, у % до попереднього року	126,2	122,4	108,2	116,8	101,8	121,2
Темп росту номінальної зарплати, %	124,8	118,4	110,4	120,9	118,5	-
Темп росту реальної зарплати, %	112,5	109,8	107,4	110,5	107,4	-

*Джерело: складено автором самостійно за даними статистичної звітності*

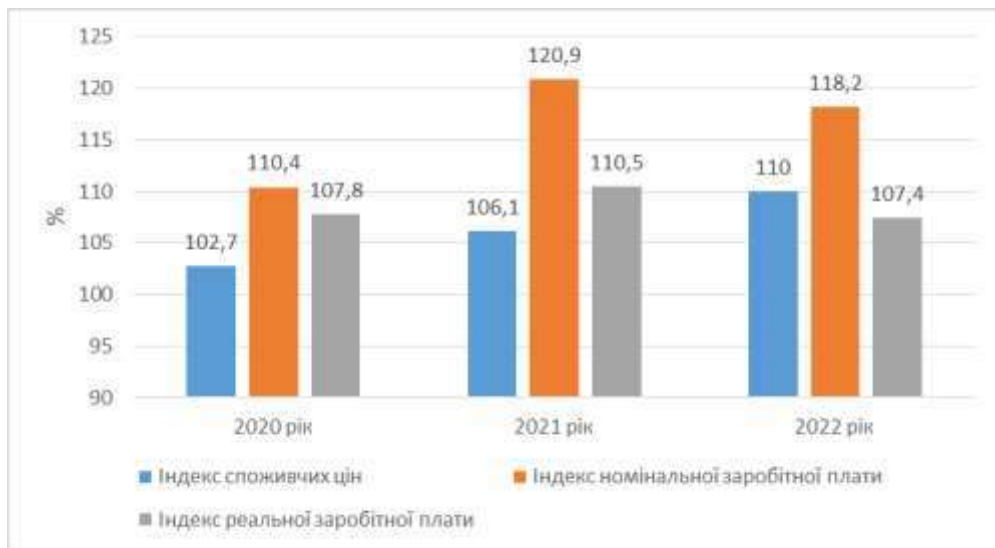
Про стан реальних доходів працівників та їх можливість забезпечувати свої потреби у товарах та продукції за рахунок отриманої заробітної плати (рис.2.1-2.2) свідчать такі дані:

у 2020 році і реальна, і, зрозуміло, номінальна заробітна плата за індексом перевищувала індекс споживчих цін (110,% та 107,8% проти 102,7%) рівно як і рівень інфляції (5%);

у 2021 році номінальна заробітна плата зросла досить значно – приріст склав майже 21%, в той час як реальна зарплата приросла на 10,5%, але цей у двічі менший приріст перекривав зростання споживчих цін (6,1%) і приріст рівня інфляції;

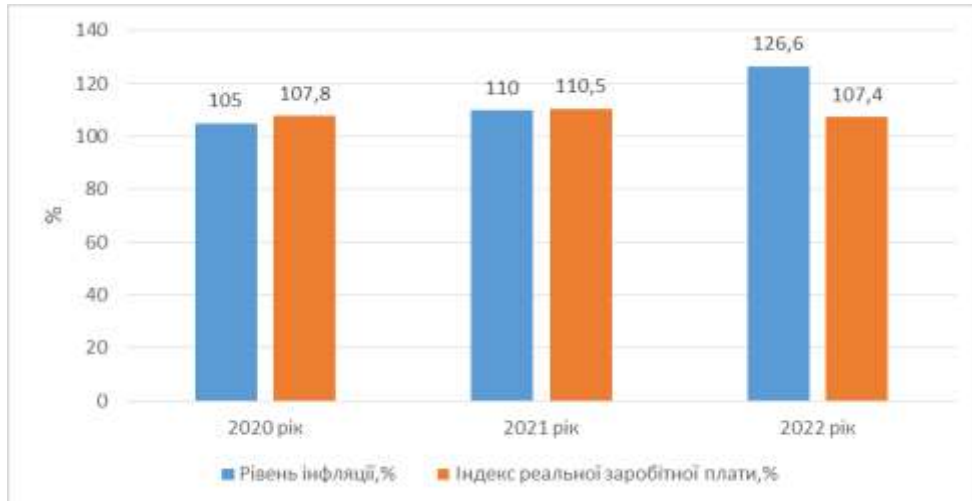
у 2022 році ситуація дещо змінилася – номінальна заробітна плата зросла на 18%, реальна заробітна плата зросла більш ніж впововину менше – на 7,4%, а от індекс споживчих цін був значно вище реальної заробітної

плати – 10% та рівень інфляції також був надзвичайно високим – на 26,6% [24].



**Рис. 2.1.** Динаміка основних показників, що характеризують купівельну спроможність населення та його реальні доходи за 2020-2022 роки (порівняння з індексом споживчих цін),%

*Джерело: побудовано автором*

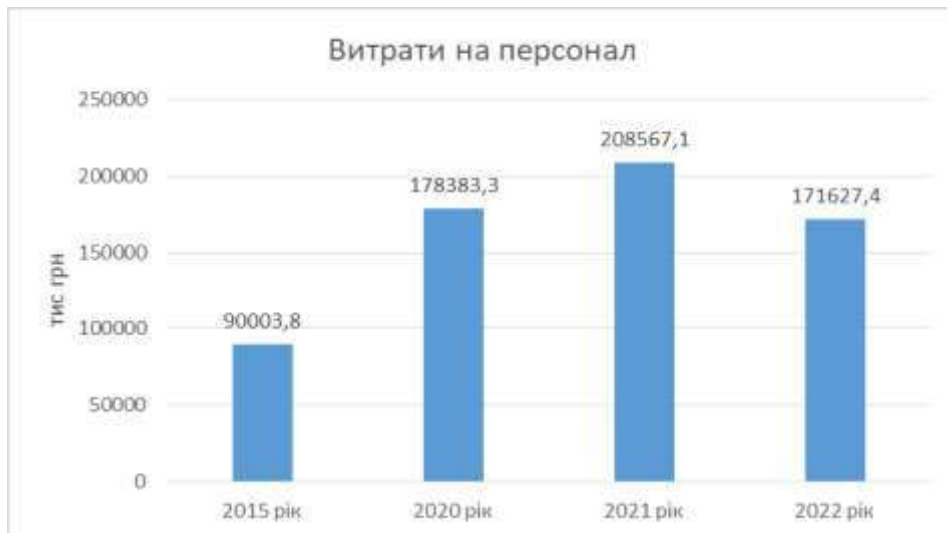


**Рис. 2.2.** Динаміка основних показників, що характеризують купівельну спроможність населення та його реальні доходи за 2020-2022 роки (порівняння з індексом інфляції), %

*Джерело: побудовано автором*

Можна зробити висновок, що війна спричинила негативний вплив на купівельну спроможність та добробут населення, що є об'єктивною ситуацією і також обумовлено політикою НБУ щодо контролю інфляції.

Про стан управління трудовими ресурсами в Україні можуть свідчити показники витрат на персонал. Вони складаються з виплат грошових винагород, додаткових грошових виплат на утримання персоналу, що виплачуються згідно до діючих законів та тарифних угод, а також інші добровільні соціальні послуги підприємства. Про динаміку цих показників в промисловості можуть свідчити такі дану (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка витрат на персонал у промисловості за 2015, 2020-2022 роки, тис. грн**

*Джерело: побудовно автором за даними статистичної звітності*

Рисунок показує, що до війни витрати на персонал (як прямі, пов'язані із оплатою праці, так і непрямі, пов'язані із соціальними пакетами) зростали і особливо значним було зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком, однак у 2022 році ці виплати впали нижче рівня 2020 року, що спричинено як зменшенням чисельності працівників (з різних причин, зумовлених війною), так і зменшенням видів та розмірів винагороди, як матеріальної, так і нематеріальної.

Таким чином, ситуація в економіці України безпосередньо впливає на показники, що характеризують стан управління персоналом на конкретному підприємстві, і ситуація 2022-2023 років зафіксувала погіршення матеріального забезпечення і стимулювання працівників внаслідок війни в Україні.

## **2.2. Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ГЗК Групи «Метінвест»**

Metinvest B.V. («Компанія» або «Метінвест») є приватною компанією з обмеженою відповідальністю, зареєстрованою в Нідерландах. Компанія та її дочірні компанії (разом іменуються «Група» або «Група Метінвест») є інтегрованим виробником сталі, що володіє активами в кожній ланці виробничого ланцюга – від видобутку залізної руди, видобутку коксівного вугілля та виробництва коксу до виробництва напівфабрикатів і готової сталі. Сталева продукція, залізна руда, кокс і вугілля реалізуються як на українському, так і на експортних ринках. Бізнес Групи представлений гірничим та металургійним дивізіоном, до складу яких входять декілька великих підприємств. Група володіє активами як в середині України, так і за кордоном і реалізує свою продукцію як в Україні, так і постачає на експорт.

За інформацією Компанії «Метінвест» роки, що передували повномасштабному вторгненню, були відзначені стратегічними придбаннями Групи, інвестиціями в технології та підвищення ефективності. Повномасштабна війна торкнулася вертикальної інтеграції Групи, оскільки деякі ключові активи опинилися на тимчасово окупованій території. Експортна логістика та ланцюги постачання були суттєво порушені і їх довелося переналаштувати, що вплинуло на операційні результати. Тим не менш, Група показала стійкість фінансових показників за 2022 рік [25].

Менеджмент Групи зазначає, що співробітники залишаються основою діяльності Метінвесту. Серед обставин, що склалися, допомога постраждалим працівникам від війни набула також форми надання гуманітарної допомоги, житла для переміщених працівників та допомоги в адаптації, а також психологічної підтримки. Макроекономічна ситуація вплинула на показники, що характеризують трудові ресурси Компанії, як до війни, так і з початком війни. Інформація для аналізу отримана зі звітності компанії, що розміщена на її сайті і перебуває у публічному доступі [25, 26].

Про чисельність працівників Групи свідчить така динаміка (рис.2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка чисельності працівників Групи «Метінвест» у 2020-2022 роках, осіб**

*Джерело: побудовано автором за даними звітності Компанії*

Рисунок показує суттєве зростання чисельності працівників у 2021 році порівняно з 2020 роком, що обумовлено відновленням в економіках світу та України після пандемії, а також зростанням як попиту, так і цін на продукцію Метінвесту. У 2022 році відбулося скорочення чисельності працівників з наступних причин: втрати активів, релокацією населення, загибеллю працівників від військових дій, мобілізацією працівників та виїздом частини працівників за кордон та у більш безпечні регіони. Загалом Група зіткнулася зі скороченням чисельності працівників на 14% до 74416 осіб станом на кінець року. У 2023 році відбулося подальше скорочення чисельності працівників Компанії і падіння склало майже 6%, що було зумовлено як релокацією людей, так і, в більшій мірі, мобілізацією працівників. З загальної чисельності персоналу 53% працівників були активними станом на кінець року, з яких 9% служили в оборонних силах України [25].

Незважаючи на це, Метінвест залишився серед найбільших роботодавців України в 2023 році. Нижча чисельність персоналу зумовлена насамперед відтоком працівників з Маріуполя та активів Авдіївки. З червня

2022 року Metinvest призупинив трудові відносини з 24239 працівниками як наслідок російської агресії. Однак цих працівників було враховано у загальній чисельності і Група намагалася підтримувати контакт з ними та зберегти робочу силу для подальших можливостей працевлаштування. Такий підхід допоможе швидко відновити виробничі потужності після закінчення війни [25].

Згідно теми дослідження надамо оцінку підходів до створення системи мотивації працівників Групи «Metinvest», принципи якої поширюється на управління мотивацією підприємств, що входять до складу Групи, у тому числі і гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК Кривбасу).

Найвищим органом корпоративного управління, відповідальним за управління персоналом, є Комітет з призначень та компенсацій Наглядової ради. Він має повний контроль над цією сферою, включаючи призначення та звільнення на керівні посади, системи мотивації, оцінки та винагороди, а також планування наступництва. Директорат сталого розвитку та управління персоналом займається трудовими відносинами, винагородою працівників, системою професійного розвитку та корпоративною культурою. У 2023 році виконавча команда ініціювала проведення щомісячних спеціальних HR-нарад для підвищення ефективності стратегічного прийняття рішень у цій сфері в умовах змін.

Стратегія управління людським капіталом Metinvest спрямована на підвищення привабливості компанії як роботодавця, забезпечення наявності кваліфікованої робочої сили, підвищення ефективності персоналу та надання високоякісних внутрішніх HR-послуг працівникам. У 2018 році на базі Metinvest Бізнес Сервіс було створено сервісний центр, що обслуговує спільний відділ кадрів Групи і забезпечує ефективність процесів управління персоналом. Він пропонує близько 120 різних послуг, включаючи організаційне планування, управління персоналом, навчання, оцінка роботи, а також управління компенсаціями та пільгами. Центр спільного обслуговування також консультує співробітників з різних кадрових питань. У

2021-2023 роках Група продовжила вдосконалювати пропозиції спільний сервісний центр обслуговування кадрів для співробітників. Це включало:

запуск керування документами OpenText рішення для автоматизації документообігу процесів реєстрації та затвердження;

чат-бот, який працює цілодобово для забезпечення співробітників інформацією з одночасним опитуванням їхніх настроїв;

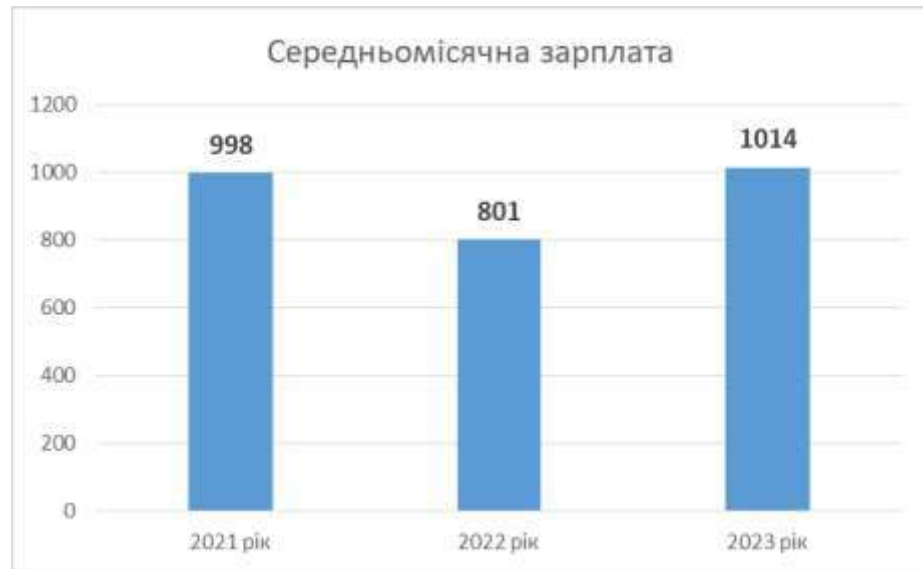
система Micro Focus, яка надає співробітникам цифрові послуги включаючи зустрічі, тренінги та консультації.

Крім того, у 2021 році Метінвест запровадив інструмент, який систематично оцінює якість кадрових послуг, що надається сервісним центром за відгуками, отримані від працівників на різних рівнях Групи [25].

З початком війни у 2022 році Метінвест спрямував свої зусилля на забезпечення добробуту своїх працівників і витратив понад 21 млн дол. США на пов'язані з цим ініціативи. Група створила гарячу лінію для реєстрація та надання допомоги евакуйованим працівникам з районів, які найбільше постраждали від воєнних дій і відкрила реабілітаційні центри в Запоріжжі та Кам'янському. Ці центри пропонували тимчасове житло, медико-психологічну допомогу для постраждалих співробітників та їх сімей. Загалом Метінвест організував понад 6 тис. приміщень для тимчасового укриття та облаштував пункти прийому гуманітарної допомоги для забезпечення предметами першої необхідності для переселенців. Група також надала фінансову підтримку тим працівникам, які найбільше постраждали від бойових дій. Крім того, Метінвест підтримав Програму «Дім для колег», за якої працівники пропонували житло для переміщених колег, а Група компенсувала їм понесені витрати. Психологічна служба «Метінвест-Разом!» надає психологічну підтримку співробітникам у період глибокого стресу і невизначеності. Проведено понад 2 тис. індивідуальних та групових консультацій у 2022 році [25].

Аналіз системи мотивації працівників Групи «Метінвест» встановив, що Компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Так, за

інформацією Компанії Metinvest прагне забезпечити своїм працівникам конкурентоспроможну компенсацію, що складається з заробітної плати, бонусів та інших стимулів. Протягом звітного періоду середньомісячна заробітна плата активного персоналу Metinvest зросла на 27% у порівнянні з попереднім роком і становила 1 014 доларів США (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка середньомісячної зарплати працівників Групи «Метінвест» у 2021-2023 роках, дол США**

*Джерело: побудовано автором за даними звітності Компанії*

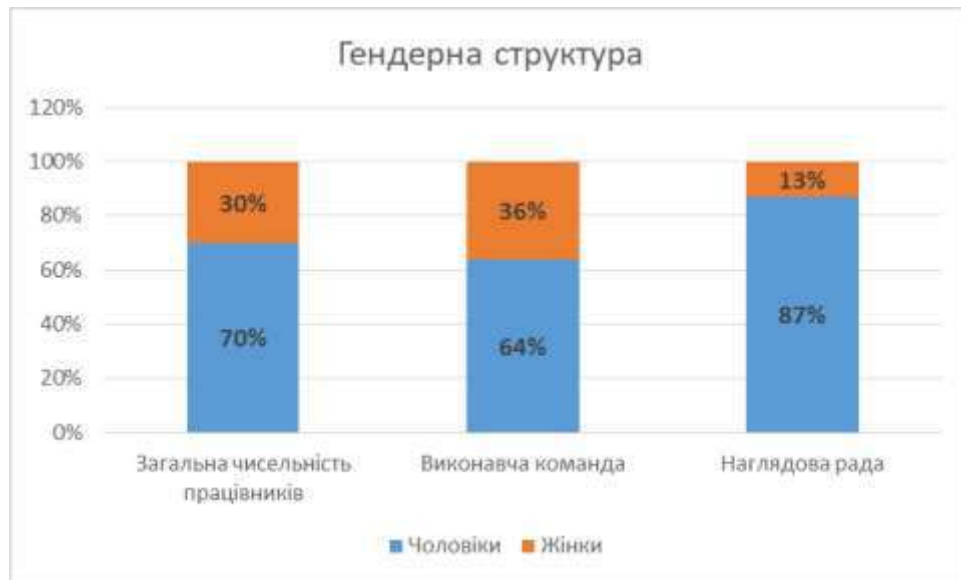
У 2023 році на деяких активах Групи були застосовані коригування винагороди відповідно до ринкових тенденцій. Крім того, з червня 2023 року Metinvest запропонував бонус за ефективність для працівників українських промислових об'єктів, що передбачає збільшення базової місячної заробітної плати на 25% для членів команд, які досягають певних показників ефективності.

Metinvest має кілька внутрішніх документів, які спрямовані на забезпечення здорового діалогу з різними групами працівників, включаючи трудові організації, жінок-працівників, молодих фахівців та пенсіонерів і колишніх працівників: Принципи соціального діалогу з профспілками; Принципи гендерної рівності; Принципи взаємодії з молоддю Metinvest; Принципи взаємодії з пенсіонерами Metinvest. Станом на кінець 2023 року

колективні договори охоплювали 98% виробничого персоналу Групи. Колективні договори Групи містять положення, що забезпечують рівну оплату праці для чоловіків і жінок, які виконують однакову роботу. Такий підхід допомагає зберігати заробітну плату, стимули, пільги та інші форми компенсації – як грошові, так і негрошові – вільними від дискримінації. Ці принципи закріплені в Політиці винагороди, яка встановлює справедливий підхід до коригування заробітної плати для працівників, які повертаються після тривалих відсутностей, таких як декретна відпустка або військова служба.

Нематеріальна мотивація працівників передбачає сукупність заходів та напрямів, зокрема і таких як поліпшення умов праці, забезпечення рівних умов (інклюзія та гендерна рівність) для всіх, соціальні пакети, навчання та тренінги, психологічна підтримка в умовах війни тощо. Розглянемо окремі з них. Так, у 2023 році Metinvest інвестував близько 5 млн дол США, що на 67% більше у порівнянні з попереднім роком, для покращення умов праці та соціальної інфраструктури, включаючи адміністративні приміщення та заклади харчування.

Також у 2023 році Metinvest розширив можливості працевлаштування для жінок у традиційно чоловічих ролях, включаючи важку та небезпечну роботу, використовуючи закони про працю в умовах воєнного часу та звертаючись за порадами до Міжнародної організації праці (МОП) щодо актуальності конвенцій, що обмежують працевлаштування жінок у таких умовах. Група активно сприяла покращенню трудових прав жінок та їхніх кар'єрних перспектив, що відображає значний зсув у бік рівних можливостей. Станом на 31 грудня 2023 року жінки становили близько 30% від загальної кількості працівників (на один відсотковий пункт менше у порівнянні з попереднім роком), 36% виконавчої команди (на сім відсоткових пунктів більше у порівнянні з попереднім роком) та 13% Наглядової ради (на два відсоткові пункти більше у порівнянні з попереднім роком) (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Гендерна структура кадрового складу Групи «Метінвест» у 2023 році**

*Джерело: побудовано автором за даними звітності Компанії*

Metinvest прагне забезпечити доступність робочих місць і бере участь у дискусіях щодо визначення конкретних умов для працівників з інвалідністю, забезпечуючи, щоб їхній робочий час і обов'язки були адаптовані до їхніх індивідуальних потреб. Наприкінці 2023 року в Групі працювало 2205 працівників з інвалідністю, порівняно з 2 350 на кінець попереднього року. Зміна була зумовлена зменшенням активної чисельності персоналу Групи.

Metinvest створив систему навчання та розвитку. У 2023 році Компанія зосередила свої ініціативи в цій сфері на збереженні досвіду своїх досвідчених працівників, перепідготовці персоналу під час простоїв або закриття підрозділів та переформуванні робочої сили відповідно до поточного виробництва. Конкретні пріоритети включали навчання та просування працівників по кар'єрних сходах, перепідготовку тих, хто працює на надлишкових посадах, для затребуваних ролей, а також підвищення внутрішніх навичок з обслуговування та ремонту.

Загалом Metinvest витратив 1 млн дол США на розвиток людського капіталу у 2023 році, що залишилося на рівні попереднього року. У

сукупності 25973 працівників відвідали 65048 внутрішніх навчальних сесій, що охоплюють професійні навички та охорону праці. У середньому кожен працівник отримав 51 годину навчання протягом звітного періоду. Ключові напрями навчальних програм включали: перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників; охорону праці; підготовку інструкторів, викладачів та наставників для виробничого персоналу; реінтеграцію ветеранів; програми вивчення української мови; управлінські та м'які навички.

Metinvest прагне сприяти створенню підтримуючого робочого середовища та адаптувати свої соціальні пільги до потреб працівників, які можуть змінюватися з часом. Протягом звітного періоду Група підтримувала добровільне медичне страхування для своїх працівників в Україні, щоб забезпечити доступ до якісних медичних послуг. У 2023 році Metinvest запропонував основні варіанти індивідуалізованого соціального пакету My Choice для своїх українських активів. Найбільш затребуваними пільгами були медичне страхування для працівників та їхніх членів сімей, а також пасажирські перевезення до та з роботи. Metinvest також реалізував широкий спектр постійних соціальних ініціатив для підтримки своїх працівників, включаючи проєкт «Збереження життів».

У 2023 році Metinvest витратив 104 мільйони доларів США на охорону здоров'я та безпеку на робочому місці, що на 16% більше у порівнянні з попереднім роком. Це включало заходи з безпеки в газонебезпечних місцях, вугільних шахтах, на висоті, а також використання залізничного транспорту та підйомних механізмів [25].

Підлаштовуючись під умови війни у 2022-2023 роках Група розширила свої цифрові платформи для оперативного обміну інформацією та зворотного зв'язку з працівниками. Це включало існуючий внутрішній портал My Metinvest та мобільний додаток, чат-боти Metinvest Info та Metapolis, Metinvest News у MS Teams та корпоративний Yammer. Протягом звітного періоду Група також розширила свою поточну систему корпоративного відеомовлення Metinvest TV та запустила Metinvest Radio, що включає

психологічні подкасти. Також вже під час війни Група «Метінвест» запустила програму реінтеграції ветеранів, яка підтримує працівників, що служили в ЗСУ, допомагаючи їм повернутися до роботи та адаптуватися до цивільного життя. Програма включає професійну адаптацію та соціальну реінтеграцію.

Крім того, Metinvest запровадив новий розділ Legal News Digest на внутрішньому порталі, який пропонує аналіз регуляторних змін, що стосуються роботи працівників [25].

Таким чином, Metinvest запровадив спільні підходи до процесів управління кадрами на підприємствах Групи та створення системи мотивації працівників на схожих принципах, проте з певними відмінностями у особливостях операційних процесів, ефективності діяльності та отриманих результатів підприємств.

Розглянемо детальніше особливості кадрового потенціалу на прикладі трьох основних гірничо-збагачувальних комбінатів (ГЗК), які входять до складу гірничого дивізіону Групи і розташовані на території Криворізького залізничного басейну, а саме: ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Центральний ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК». Оскільки доступна для аналізу інформація є обмеженою (останні оприлюднені фінансові звіти датуються періодом 9 міс. 2023 року, звіти про управління і сталий розвиток датуються 2022 роком), тому деталізований аналіз за проблемою дослідження в розрізі окремих підприємств Групи буде проведений за 2020-2022 роки [37, 40, 43].

Аналіз кількісного та гендерного складу досліджуваних підприємств (табл. 2.2 та рис. 2.7) встановив, що протягом трьох років спостерігається тенденція до скорочення кількості працівників на всіх підприємствах, хоча і не високими темпами. У 2021 році причинами такої ситуації є загальне скорочення потенційних кандидатів на роботу у Групі, зниження зацікавленості молоді у роботі на підприємствах важкої промисловості та загалом брак працездатного населення та кваліфікованих кадрів. У 2022 році на ці тенденції накладася ситуація з війною, про що вже було зазначено раніше. Якщо ж порівнювати гендерний склад працівників ГЗК, то можна

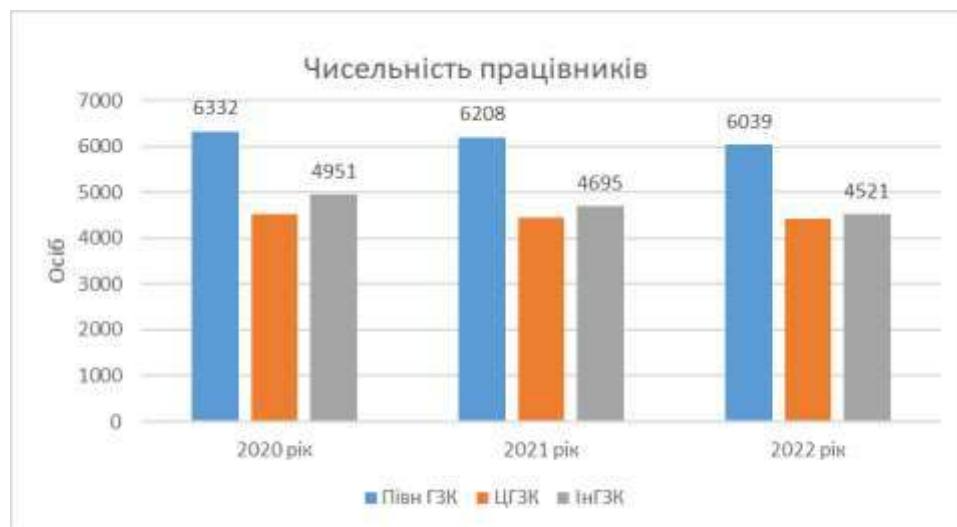
бачити, що у їх складі переважають чоловіки. Це є об'єктивною ситуацією і обумовлено галузевими особливостями.

Таблиця 2.2

**Аналіз чисельності та гендерного складу працівників ГЗК Групи  
«Метінвест» за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту, %	
				2021-2020	2022-2021
<b>ПрАТ «Центральний ГЗК»</b>					
Кількість працівників, усього	4533	4447	4424	98,1	99,5
- в т.ч. чоловіки	3252	3226	3226	99,2	100,0
- жінки	1281	1221	1198	95,3	98,1
<b>ПрАТ «Північний ГЗК»</b>					
Кількість працівників, усього	6332	6208	6039	98,0	97,3
- в т.ч. чоловіки	4251	4193	4115	98,6	98,1
- жінки	2081	2015	1924	96,8	95,5
<b>ПрАТ «Інгулецький ГЗК»</b>					
Кількість працівників, усього	4951	4695	4521	94,8	96,3
- в т.ч. чоловіки	3320	3125	3092	94,1	98,9
- жінки	1631	1429	1570	87,6	109,9

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*



**Рис.2.7. Динаміка чисельності працівників ГЗК за 2020-2022 роки**

*Джерело: побудовано автором*

Виділити тренди у гендерному складі працівників не можна, оскільки показники є мінливими. Якщо порівняти комбінати між собою за чисельністю працівників, бо найбільш потужним є Північний ГЗК, а

Центральний ГЗК та Інгулецький ГЗК знаходяться приблизно на однаковому рівні.

Аналіз вікового складу працівників досліджуваних підприємств (табл.2.3) виявив, що найбільшу питому вагу у їх складі складають працівники найбільш працездатного віку – від 30 років до 50 років на всіх комбінатах Групи, на другому місці знаходяться досвідчені працівники у віці більше 50 років, а от частка молоді є незначною.

Таблиця 2.3

**Аналіз вікового складу працівників ГЗК Групи «Метінвест» за  
2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту,%	
				2021-2020	2022-2021
<b>ПрАТ «Центральний ГЗК»</b>					
<i>Вікова структура персоналу:</i>	1066	1048	1114	98,3	106,3
- більше 50 років					
-від 30 до 50 років	2833	2836	2791	100,1	98,4
- менше 30 років	634	563	519	88,8	92,2
<b>ПрАТ «Північний ГЗК»</b>					
<i>Вікова структура персоналу:</i>	1425	1397	1476	98,0	105,7
- більше 50 років					
-від 30 до 50 років	3713	3770	3675	101,5	97,5
- менше 30 років	1194	1041	808	87,2	77,6
<b>ПрАТ «Інгулецький ГЗК»</b>					
<i>Вікова структура персоналу:</i>	914	1043	1118	114,1	107,2
- більше 50 років					
-від 30 до 50 років	3182	2939	2810	92,4	95,6
- менше 30 років	855	713	593	83,4	83,2

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*

Аналіз ситуації по роках виявив, що війна зламала тенденції і у 2022 році відбулися структурні зрушення – на всіх комбінатах збільшилася частка працівників більш поважного віку (більше 50 років) та зменшилася як кількість, так і питома вага працівників у віці від 30 до 50 років, значно

поменшало і молоді. Це пов'язано як мобілізацією на війну працівників молодого віку, так і виїзд за кордон молоді. Також різке зниження молодих кадрів пов'язано із падінням престижу гірничих професій, загрозами мобілізації у подальшому і неможливості мати віддалену роботу і гнучкий графік. І якщо до війни на комбінатах Групи проводилася активна робота по залученню і утриманню молоді, то під час війни такі заходи втратили дієвість.

Аналіз якісного складу працівників досліджуваних підприємств (табл. 2.4) виявив, що переважну більшість працівників складають співробітники робочих спеціальностей (на рівні 72% для ПрАТ «ЦГЗК», 73% для ПрАТ «ІнГЗК» та 75%-76% для ПрАТ «ПівнГЗК»), а частка управлінського персоналу знаходиться у межах від 24% до 28%.

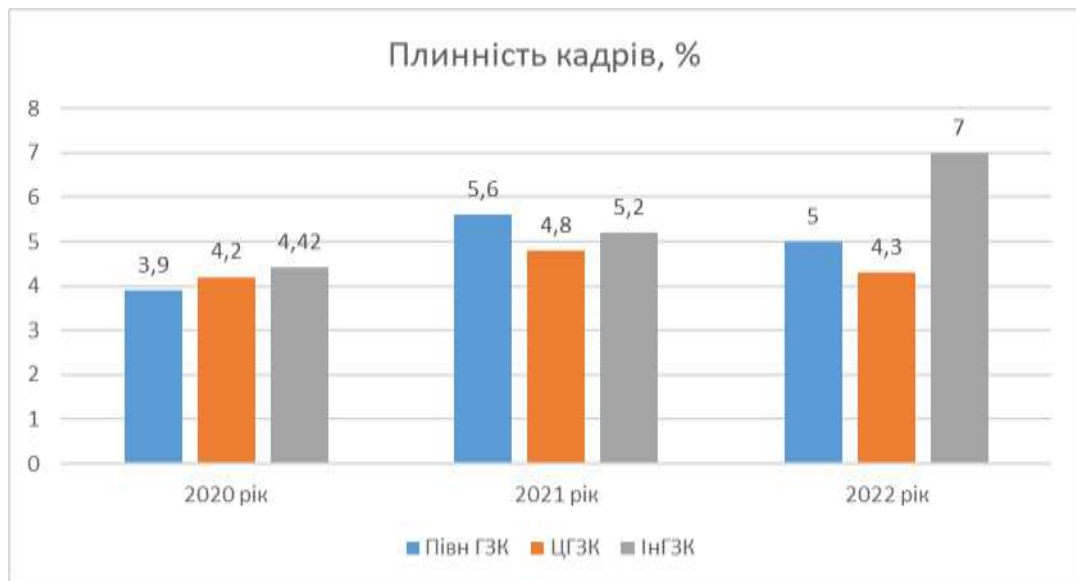
Таблиця 2.4

**Аналіз якісного складу працівників ГЗК Групи «Метінвест» за  
2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				2021-2020	2022-2021
<b>ПрАТ «Центральний ГЗК»</b>					
<i>Якісний склад, %:</i>	72,4	72,2	72,2	-0,2	0
- Співробітники робочих спеціальностей					
- Керівництво, професіонали, службовці	27,6	27,8	27,8	0,2	0
<b>ПрАТ «Північний ГЗК»</b>					
<i>Якісний склад, %:</i>	76,1	75,2	75,8	-0,9	0,6
- Співробітники робочих спеціальностей					
- Керівництво, професіонали, службовці	23,9	24,8	24,2	0,9	-0,6
<b>ПрАТ «Інгулецький ГЗК»</b>					
<i>Якісний склад, %:</i>	73,5	73,7	73,2	0,2	-0,5
- Співробітники робочих спеціальностей					
- Керівництво, професіонали, службовці	26,5	26,3	26,8	-0,2	0,5

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*

Про задоволеність працівників умовами роботи - рівнем заробітної плати, системи преміювання, соціального захисту та безпеки робочих місць можуть свідчити показники плинності кадрів (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка показника плинності кадрів ГЗК Групи Метінвест за 2020-2022 роки, %**

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*

Аналіз встановив, що коефіцієнт плинності кадрів для досліджуваних підприємств знаходиться у прийнятних межах, але найбільшим він є для Інгулецького ГЗК, а найнижчий – для Центрального ГЗК. Динаміка протягом трьох років показує тенденцію до зростання рівня показника – приблизно на 2% у 2022 році.

Надалі проаналізуємо систему мотивації працівників досліджуваних підприємств Групи Метінвест. Підхід Групи Метінвест до управління людськими ресурсами визначається Кодексом етики і побудований на чотирьох принципах, а саме :

1) залученість працівників; 2) партнерство та єдність цілей; 3) взаємна довіра та перспектива; 4) розвиток потенціалу людини.

Метінвест прагне забезпечити конкурентоспроможність винагороди своїм працівникам через поєднання заробітної плати, бонусів і інші види

грошового заохочення. Загалом винагорода за працю складається з трьох частин:

1. Основна винагорода та пільги. Базовий рівень системи винагород тем включає посадові оклади та премії до заробітної плати, що відповідають або перевищують контрольний показник інші галузі.

2. Додаткові виплати та компенсації, в залежності від умов праці, як а також фіксовані виплати у разі виходу на пенсію та фінансову підтримка в разі складних особистих обставин працівника. При оптимізації штату персоналу, що призводить до зменшення чисельності працівників, фонд оплати праці не скорочується відповідно, а розподіляється серед решти команди.

3. Винагорода за лідерство. Щороку співробітники проходять оцінку своїх компетенції, як самооцінки, так і оцінка лінійним керівником. На основі за результатами такої оцінки базові зарплати працівників можуть бути переглянуті.

Аналіз матеріальної мотивації працівників досліджуваних ГЗК (табл. 2.5) встановив загальну тенденцію до зростання винагороди у 2021 році.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників матеріальної мотивації працівників ГЗК  
Кривбасу Групи «Метінвест» за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту,%	
				2021-2020	2022-2021
<b>ПрАТ «Центральний ГЗК»</b>					
Середня заробітна плата, грн	20661	22627	20449	109,5	90,4
Фонд оплати праці, тис. грн	1118496,20	1192102,4	1030205,2	106,6	86,4
<b>ПрАТ «Північний ГЗК»</b>					
Середня заробітна плата, грн	20155,68	21676,74	16289,67	107,5	75,1
Фонд оплати праці, тис. грн	1475778,80	1563604,2	1121448,2	106,0	71,7
<b>ПрАТ «Інгулецький ГЗК»</b>					
Середня заробітна плата, грн	20392	22052	15554	108,1	70,5
Фонд оплати праці, тис. грн	1176110	1230241	806688	104,6	65,6

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*

Відповідно можемо бачити, що у 2022 році з початком війни зменшилася як чисельність працівників, так і фонд оплати праці і середньомісячна зарплата. І це стосується всіх досліджуваних підприємств. Однак найбільш сильно зменшилися показники на ПрАТ «Інгулецький ГЗК» і зовсім незначно зменшилися на ПрАТ «ЦГЗК»/

Зменшення ФОП ЦГЗК у 2022 році у порівнянні з попереднім періодом відбувся за рахунок зменшення обсягів виробництва, припинення заохочувальних виплат, доплати за роботу в святковий час, у зв'язку з військовим станом. Фонд оплати праці ІнГЗК за 2022 рік знизився у порівнянні з минулим роком, що обумовлене дією військового стану в країні, зменшення обсягів виробництва, частковому виводу персоналу в оплачуваній простій, зниження чисельності персоналу, зменшення заохочувальних та компенсаційних виплат. Фонд оплати праці ПівнГЗК у 2022 році зменшився через часткове зупинення виробничого обладнання та частковий простій підприємства у 2022 році.

Друга частина мотивації представлена винагородами і доплатами за різні досягнення. Так, винагорода основному управлінському персоналу ПрАТ «ПівнГЗК» представлена короткостроковими виплатами, що включають заробітну плату і премії у грошовій формі на суму 39 256 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року ( 54 835 тис. грн. за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року). Основний управлінський персонал - це особи, які мають повноваження та є відповідальними, прямо або опосередковано, за планування, керівництво і контроль за діяльністю Компанії [44, 45].

У ПрАТ «ЦГЗК» система винагороди персоналу пов'язана із стратегією Товариства і спрямована на забезпечення конкурентоспроможності винагороди, утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників. З метою реалізації стратегії компанії в області мотивації персоналу та управління системою винагород, у 2021 році на ПрАТ «ЦГЗК» були реалізовані наступні заходи:

«впроваджена система постановки цілей та преміювання співробітників ПрАТ «ЦГЗК» за досягнення КПЕ, направлених на підвищення операційної ефективності, промислової безпеки та клієнтоорієнтованості;

впроваджена система додаткового стимулювання робітників за безпечну працю;

актуалізований стандарт підприємства щодо системи управління та положень про оплату праці;

мотиваційні програми для персоналу підприємства» [38, 39].

Система винагороди персоналу ПрАТ «ІнГЗК» базується на стратегії розвитку Товариства і спрямована на забезпечення конкурентоспроможності винагороди, утримання і розвиток талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників. ПрАТ «ІнГЗК» проводить регулярний моніторинг ринку праці, включаючи спеціальні огляди кадрового ринку окремих висококваліфікованих професій, прагне забезпечити конкурентоспроможність усіх елементів системи винагороди. Перегляд заробітної плати працівників проводився на регулярній основі відповідно до динаміки ринку праці. Перегляд заробітної плати працівників протягом 2022 року не здійснювався [41, 42].

Проаналізуємо систему нематеріальної мотивації працівників Групи «Метінвест» на прикладі досліджуваних підприємств. Зокрема, дослідимо програми навчання персоналу. Процес навчання в Компанії базується на принципах системності та неперервності, які забезпечують продуктивність та ефективність персоналу. Навчальні програми направлені на розвиток професійних, менеджерських та особистісних компетенцій працівника.

Аналіз системи та стану нематеріальної мотивації на досліджуваних підприємствах в частині навчання (табл. 2.6) встановив, що протягом 2020-2021 років збільшували охоплюваність програмами навчання для працівників, зокрема у ЦГЗК приріст кількості працівників, що пройшли навчання, склав майже 70%, у ПівнГЗК – більше 23%, у ІнГЗК – майже 35%. З початком

війни відбулося скорочення програм навчання і скорочення працівників, що навчалися. Найбільше падіння спостерігається у ЦГЗК – майже впововину.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників нематеріальної мотивації (навчання)  
працівників ГЗК Кривбасу Групи «Метінвест» за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту,%	
				2021-2020	2022-2021
<b>ПрАТ «Центральний ГЗК»</b>					
Кількість працівників	2770	4692	2359	169,4	50,3
Кількість годин навчання	359626	319981	246222	89,0	76,9
Інвестиції у навчання, тис грн	2641	6136	9570	232,3	156,0
<b>ПрАТ «Північний ГЗК»</b>					
Кількість працівників	2600	3187	2595	122,6	81,4
Факти навчання	7600	7084	8427	93,2	119,0
<b>ПрАТ «Інгулецький ГЗК»</b>					
Кількість працівників	2606	3508	2370	134,6	67,6
Інвестиції у навчання, тис грн	3218	2867	2041	89,1	71,2
Кількість годин навчання	339468	230536	125114	67,9	54,3

*Джерело: складено автором за даними звітів підприємств*

Так само спостерігається скорочення годин навчання на кожному з підприємств. Водночас ПрАТ «ЦГЗК», на відміну від інших комбінатів, збільшував інвестиції у навчання – на 132% протягом 2021 року та на 56% протягом 2022 року. А от ПрАТ «ІнГЗК» скорочував фінансування навчання працівників протягом цих років. Тобто можемо бачити, що компанії притримуються підходів до нематеріального стимулювання працівників через їх розвиток і навчання, проте підходи до фінансування навчання є різні.

Загалом слід відмітити, що всі ГЗК дотримуються корпоративних цінностей групи Метінвест у прагненні до досягнення бізнес-цілей: життя, здоров'я, екологія, клієнтоорієнтованість, професіоналізм, лідерство та командна робота. Також ГЗК дотримуються основних положень Кодексу етики, що прописано на їх сайтах. Товариства поважають права людини,

уникають їх порушень в своїй діяльності, усуває негативний вплив на права людини, приймає належні заходи для попередження такого впливу, поважають права людей, що належать до певних груп або спільнот, які потребують особливої уваги та надають їм можливість працювати у колективі. Спільним для ГЗК є те, що вони надають однакові можливості співробітникам, виходячи з їх професійних якостей, незалежно від їх віку, статі, національності, віросповідання та політичних вподобань.

Одним із методів мотивації для працівників і створення привабливого іміджу Компанії є налагоджена система захисту прав працівників. Так, Metinvest декларує, що Група прагне захищати трудові та людські права у всіх своїх операціях. Хоча головним пріоритетом Групи є захист усіх своїх працівників, вона також прагне сприяти створенню робочого середовища, заснованого на довірі та нульовій толерантності до дискримінації за ознакою раси, статі, віку, релігії або будь-яких інших особистих характеристик. Metinvest об'єднав свої зусилля в цій сфері в Політику прав людини, яка була затверджена на початку 2024 року, після звітнього періоду. Вона спрямована на зменшення ризиків порушення прав людини у всіх операціях та серед ключових зацікавлених сторін.

Ще одним методом системи нематеріальної мотивації працівників є контроль за умовами праці та безпечне робоче місце. Metinvest також продовжив впроваджувати свої критичні програми в цій сфері для усунення найпоширеніших типів інцидентів. У 2023 році Група витратила загалом 104 млн дол США на охорону здоров'я та безпеку на робочому місці, що на 16% більше у порівнянні з попереднім роком. Крім постійної роботи над поліпшенням умов праці та усуненням потенційно небезпечних місць в цехах, на ГЗК Групи функціонує Програма добровільного медичного страхування, яка охопила 100% працівників підприємства. Щорічно працівники комбінатів проходять за рахунок підприємства обов'язковий медичний профогляд.

Отже, компанія Метінвест створила розгалужену та ефективну систему мотиваційного менеджменту і управління персоналом.

### **2.3. Оцінка системи мотиваційного менеджменту Компанії «ArcelorMittal»**

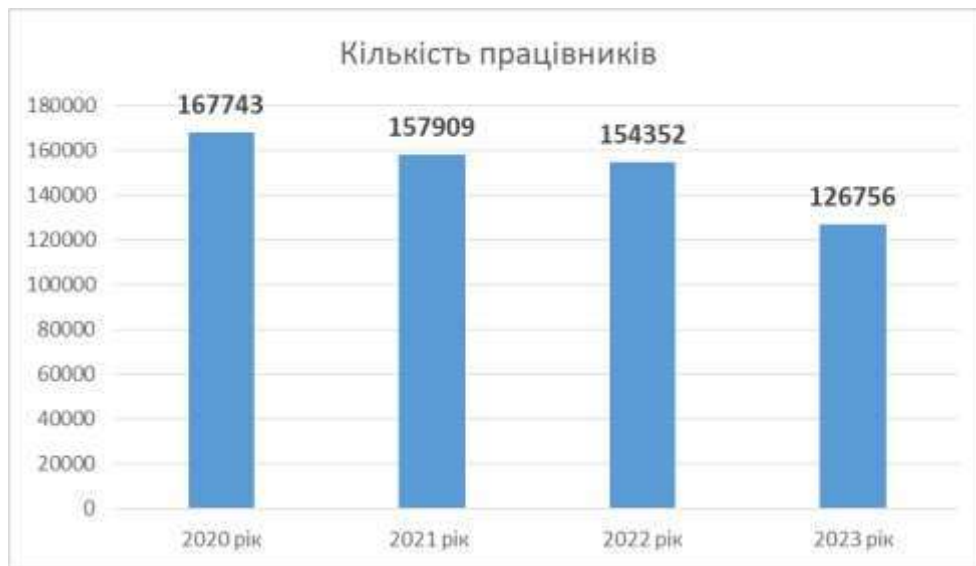
Згідно теми дослідження проведемо оцінку системи мотиваційного менеджменту іншого підприємства ГМК України, а саме ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». На початку слід зазначити, що за відсутності повних та релевантних даних про діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», обумовлених об'єктивними чинниками триваючої війни, провести належну оцінку системи мотиваційного менеджменту Компанії на даний момент неможливо. Тому такий аналіз буде проведений на основі інформації, отриманої з різних джерел, та буде ґрунтуватися на використанні таких методів дослідження як «аналоговий» та «частина від загального». Це передбачає вивчення, по-перше, досвіду організації мотиваційного менеджменту материнської компанії, оскільки українське підприємство входить до складу підприємств Групи «ArcelorMittal» і на нього поширюються основні нормативні документи та принципи організації менеджменту, зокрема і управління персоналом (метод «частина від загального»). По-друге, проаналізуємо організацію управління персоналом та мотиваційного менеджменту іншої компанії групи «ArcelorMittal» («аналоговий метод») і, насамкінець, проаналізуємо доступну інформацію про управління персоналом безпосередньо української компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг». Джерело інформації для аналізу – інформація з сайту компаній та оприлюднена звітність (сайт: [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com).) [55].

Надамо коротку характеристику Компанії «ArcelorMittal». ArcelorMittal є однією з провідних інтегрованих сталеливарних і гірничодобувних компаній у світі. ArcelorMittal є найбільшим виробником сталі в Європі та одним з найбільших у Америці, а також має зростаючу присутність в Азії, включаючи Індію, через своє спільне підприємство AMNS India. ArcelorMittal має сталеливарні операції в 15 країнах, включаючи 37 інтегрованих і міні-заводів з виробництва сталі. У 2023 році приблизно 39% сирової сталі було

вироблено в Америці, приблизно 50% - в Європі і приблизно 11% - в інших країнах, таких як Південна Африка та Україна. Крім того, продажі сталевих продукцій ArcelorMittal розподілені як на розвинені, так і на ринки, що розвиваються, які мають різні характеристики споживання. Гірничодобувні операції ArcelorMittal, включаючи власні шахти, присутні в Північній Америці, Південній Америці, Африці, Європі та регіоні СНД. Власні шахти інтегровані в глобальні сталеливарні підприємства компанії. Сталеливарні операції ArcelorMittal мають високий ступінь географічної диверсифікації.

Вторгнення Росії в Україну, міжнародна реакція на нього (зокрема у формі санкцій) та будь-яка регіональна або глобальна ескалація конфлікту можуть негативно вплинути на бізнес, результати діяльності та фінансовий стан Компанії. Компанія має значні операції в Україні, які складаються зі сталеливарного заводу та (власних) шахт. Після роботи на різних рівнях потужності у 2022/2023 роках, що були ускладнені різними труднощами, ArcelorMittal Кривий Ріг («АМКР») наразі експлуатує свої гірничі та сталеливарні потужності на 45% та 30% відповідно. Компанія не може передбачити тривалість простою або зниження виробництва, оскільки це залежатиме від подальшого перебігу конфлікту та встановлення безпечних і стабільних умов для роботи та логістики, а також можливих ремонтів будь-яких пошкоджень. Російська армія також заблокувала порти в Одесі, ускладнюючи та збільшуючи вартість експорту (включаючи сталь та залізну руду) з України. Триваючий конфлікт, його вплив на попит, логістику (як щодо постачання, так і доставки) та витрати, а також будь-яке подальше зниження виробництва, продажів та доходів на українських операціях призвели до того, що Компанія зафіксувала збиток від знецінення у розмірі 1,0 мільярда доларів у 2022 році щодо таких операцій; пов'язане з цим майно, заводи та обладнання мали балансову вартість 0,7 мільярда доларів на балансі Компанії станом на 31 грудня 2023 року [56].

Станом на 31 грудня 2023 року в ArcelorMittal працювало приблизно 126 756 співробітників [55, 56]. Про зміну чисельності працівників ArcelorMittal свідчить така динаміка (рис.2.9).



**Рис. 2.9. Динаміка чисельності працівників Компанії ArcelorMittal за 2020-2023 роки, осіб**

*Джерело: складено автором за даними звітності Компанії*

Аналіз даних показує, що у 2021 році відбулося зменшення чисельності працівників на 5.86% порівняно з 2020 роком; у 2022 році спостерігається зменшення на 2.25% порівняно з 2021 роком; а вже у 2023 році відбулося зменшення працівників на 17.88% порівняно з 2022 роком. Зменшення чисельності працівників ArcelorMittal в останні роки може бути пояснено кількома факторами:

1. Економічні умови. Глобальні економічні виклики, включаючи вплив пандемії COVID-19, призвели до необхідності оптимізації витрат і скорочення робочої сили.
2. Реструктуризація та оптимізація. Компанія проводить реструктуризацію та оптимізацію своїх операцій для підвищення ефективності та зниження витрат. Це включає закриття або продаж непрофільних активів.

3. Автоматизація та цифровізація. Впровадження нових технологій, автоматизації та цифровізації процесів дозволяє зменшити потребу в робочій силі.

4. Геополітичні фактори. Конфлікти, такі як війна в Україні, також впливають на чисельність працівників, оскільки компанія змушена адаптуватися до нових умов і обмежень.

Ці фактори разом сприяли зменшенню чисельності працівників ArcelorMittal протягом останніх років.

Аналіз гендерної складової кадрового складу компанії встановив, що ArcelorMittal активно працює над покращенням гендерної рівності та інклюзії в своїй організації. Так, у 2023 році 17.3% керівних посад у групі займали жінки, що на 1.6% більше порівняно з 2022 роком. Компанія також реалізує програми для підтримки людей з інвалідністю та інших різноманітних груп. Щоб покращити гендерний баланс на керівних посадах, Виконавчий офіс компанії контролює щорічний процес планування кар'єрного розвитку, який включає цільовий мінімум однієї жінки в кожному плані наступності вищого керівництва. Компанія має на меті подвоїти кількість жінок на керівних посадах до 25% до 2030 року. У 2023 році Університет ArcelorMittal продовжував робити різноманітність, рівність та інклюзію пріоритетом, проводячи спеціальні глобальні та місцеві навчальні сесії, цифрові курси, що охоплюють такі теми, як несвідомі упередження та прийняття рівності, а також навчання інклюзивного лідерства, щоб допомогти менеджерам керувати взаємодіями між різними культурними перспективами та стилями спілкування [57].

Отже, ArcelorMittal впроваджує різноманітні програми та ініціативи для підтримки жінок та інших різноманітних груп, включаючи навчальні програми, наставництво та коучинг. Ці зусилля спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища, яке сприяє залученню та утриманню різноманітних талантів.

ArcelorMittal використовує кілька методів для вимірювання успіху в гендерній рівності, зокрема такі:

1. Індекс гендерної рівності. Компанія публікує індекс гендерної рівності для своїх підрозділів, що дозволяє оцінити прогрес у досягненні гендерної рівності. Наприклад, у Франції індекс гендерної рівності охоплює приблизно 14800 співробітників, і більшість підрозділів досягли високих балів.

2. Bloomberg Gender-Equality Index (GEI). ArcelorMittal бере участь у Bloomberg Gender-Equality Index, який відзначає компанії, що прагнуть до прозорості у звітуванні про гендерну рівність та просуванні жінок на робочому місці

3. Цілі та показники. Компанія встановлює конкретні цілі, такі як подвоєння кількості жінок на керівних посадах до 25% до 2030 року [57].

Ці методи допомагають ArcelorMittal оцінювати та покращувати свої зусилля у досягненні гендерної рівності, створюючи інклюзивне та сприятливе робоче середовище для всіх співробітників.

Визнаючи важливість задоволення потреб співробітників ArcelorMittal у постпандемічному світі на тлі зростаючої конкуренції на ринку праці та прискорених економічних, технологічних і культурних змін, компанія запустила нову стратегію щодо персоналу у 2022 році. Стратегія базується на фундаментальній меті ArcelorMittal створювати розумніші сталі для людей і планети. Вона заснована на трьох стовпах: «Лідерство, що надихає на досконалість», «Таланти для процвітання в майбутньому» та «Різноманітність і інклюзія, що залучає всіх». Ця стратегія спрямована на покращення підходу компанії до розвитку талантів і створення бази для встановлення культури, орієнтованої на безпеку та людей, що забезпечує стійку продуктивність і дозволяє компанії виконувати свою мету. У 2023 році компанія оновила свою Пропозицію цінності для співробітників, щоб краще донести переваги роботи в ArcelorMittal.

Дослідження показало, що у компанії ArcelorMittal існує кілька складових системи мотиваційного менеджменту, які спрямовані на залучення, утримання та розвиток співробітників. Основні з них є такими (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Складові системи мотиваційного менеджменту Компанії ArcelorMittal

№№	Складові	Зміст складових системи мотиваційного менеджменту
1.	<b>Фінансові стимули</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Конкурентоспроможна заробітна плата:</b> Регулярні перегляди заробітної плати з урахуванням інфляції та економічних умов.</li> <li>• <b>Бонуси та премії:</b> Винагороди за досягнення цілей та високі результати роботи.</li> </ul>
2.	<b>Нефінансові стимули</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Кар'єрний розвиток:</b> Можливості для внутрішнього просування та розвитку кар'єри.</li> <li>• <b>Навчання та розвиток:</b> Програми навчання, тренінги та коучинг для підвищення кваліфікації та розвитку навичок.</li> </ul>
3.	<b>Соціальні пільги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Медичне страхування:</b> Забезпечення медичної підтримки для співробітників та їхніх сімей.</li> <li>• <b>Пенсійні плани:</b> Програми пенсійного забезпечення для забезпечення фінансової стабільності після виходу на пенсію.</li> </ul>
4.	<b>Робоче середовище</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Безпека на робочому місці:</b> Програми з охорони праці та безпеки, такі як «Safety Leadership» та «Take Care».</li> <li>• <b>Інклюзивність та різноманітність:</b> Політики та програми, спрямовані на створення інклюзивного та різноманітного робочого середовища.</li> </ul>
5.	<b>Визнання та заохочення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Програми визнання:</b> Визнання досягнень співробітників через нагороди, сертифікати та інші форми заохочення.</li> <li>• <b>Зворотний зв'язок:</b> Регулярні оцінки продуктивності та кар'єрні консультації для підтримки розвитку співробітників.</li> </ul>
6.	<b>Баланс між роботою та особистим життям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гнучкий графік роботи:</b> Можливості для гнучкого графіка роботи та віддаленої роботи.</li> <li>• <b>Відпустки та відпочинок:</b> Політики щодо відпусток та відпочинку для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за даними звітності*

Ці складові системи мотиваційного менеджменту допомагають ArcelorMittal створити сприятливе робоче середовище, яке сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

Інформація щодо матеріальної складової системи мотивації Компанії відсутня, тому буде надана оцінка змісту нефінансових стимулів та організації цієї компоненти мотиваційного менеджменту.

Розвиток співробітників, включаючи планування наступності та розвиток молодих талантів, також є важливим для створення

високопродуктивної організації. Компанія прагне забезпечити чіткий кар'єрний шлях для співробітників, підтримуючи їхні технічні можливості через постійні ініціативи з навчання. ArcelorMittal має програми, спрямовані на виявлення людей з потенціалом і управління наступністю ключових ролей у рамках загального стратегічного планування робочої сили. Стратегічне планування робочої сили є ключовим елементом квартальних оглядів бізнес-одиниць. У 2023 році компанія продовжила використовувати навички та ресурси і посилила свої зусилля з ідентифікації та прискорення розвитку та готовності своїх співробітників з високим потенціалом («HiPos») до взяття на себе підвищених обов'язків [55].

ArcelorMittal пропонує різноманітні методи підтримки для своїх працівників, щоб забезпечити їхній добробут, розвиток та безпеку(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Складові системи нематеріальної мотивації працівників Компанії ArcelorMittal

№№	Складові	Зміст складових системи мотиваційного менеджменту
1.	Програми навчання та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Технічні тренінги:</b> Підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок.</li> <li>• <b>Програми лідерства:</b> Навчальні подорожі для розвитку лідерських навичок, такі як Leadership Pipeline та Talent Acceleration Pool (TAP).</li> <li>• <b>Віртуальне навчання:</b> Онлайн-курси через Університет ArcelorMittal.</li> </ul>
2.	Програми з охорони праці та безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Safety Leadership":</b> Тренінги з лідерства в безпеці.</li> <li>• <b>"Take Care":</b> Програма, спрямована на зменшення кількості травм і смертельних випадків.</li> <li>• <b>Програма "Journey to Zero":</b> Ініціатива, спрямована на досягнення нульового рівня травм і смертельних випадків.</li> </ul>
3.	Програми різноманітності та інклюзії (DE&I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Навчання з інклюзивного лідерства:</b> Курси з тем, таких як несвідомі упередження та прийняття рівності.</li> <li>• <b>Підтримка жінок у STEM:</b> Ініціативи для залучення жінок до науки, технологій, інженерії та математики.</li> </ul>
4.	Програми наставництва та коучингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Групова програма наставництва:</b> Можливість брати участь у наставницьких відносинах з груповим наставником.</li> <li>• <b>Індивідуальні та групові коучингові сесії:</b> Підтримка у розвитку навичок та кар'єрного зростання.</li> </ul>
5.	Підтримка під час війни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Збереження робочих місць та зарплат:</b> Підтримка співробітників, які були призвані до армії або перебувають у простой.</li> <li>• <b>Соціальні угоди:</b> Переговори щодо заробітної плати та умов праці в умовах інфляції та економічної нестабільності.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за даними звітності*

Компанія посилила свої зусилля з ідентифікації та розвитку співробітників з високим потенціалом («HiPos»), забезпечуючи їх готовність до підвищених обов'язків. У 2023 році було завершено програму TAP 2, яка включала 78 учасників з 21 національності.

У 2023 році співробітники інвестували в середньому 5,9 години кожен у віртуальне навчання через Університет ArcelorMittal. Компанія продовжувала пропонувати світові програми лідерства та ініціативи з різноманітності, рівності та інклюзії.

ArcelorMittal активно бере участь у колективних переговорах з профспілками в різних регіонах світу, підтримуючи відкритий і прозорий соціальний діалог для забезпечення безпеки, здоров'я та якості життя працівників. У 2023 році було проведено кілька переговорів щодо заробітної плати, що призвели до соціальних угод, включаючи підвищення заробітної плати в Південній Америці та Південній Африці.

Угода між ArcelorMittal та глобальною профспілкою IndustriALL, підписана у 2008 році, залишалася в силі у 2023 році. Вона встановлює мінімальні стандарти для кожного об'єкта компанії з метою досягнення світового рівня продуктивності. Спільний глобальний комітет з охорони праці та безпеки займається питаннями покращення безпеки та гармонізації показників безпеки по всій групі [55].

Ці методи підтримки допомагають створити безпечне, інклюзивне та сприятливе робоче середовище для всіх співробітників ArcelorMittal.

Далі скористаємося аналоговим методом і проаналізуємо організацію управління персоналом і мотиваційного менеджменту на прикладі компанії ArcelorMittal Steel Service Centres Europe. Steel Service Centres Europe (SSCE) є частиною ArcelorMittal, найбільшого виробника сталі у світі. Компанія має мережу з 25 металосервісних центрів по всій Європі, що дозволяє забезпечити однакову якість матеріалу для одного або кількох виробничих об'єктів. Компанія допомагає клієнтам зменшити потребу в оборотному капіталі, максимізувати ефективність виробництва та задовольнити

очікування їхніх клієнтів. Як частина Групи ArcelorMittal, компанія надає нашим клієнтам інноваційні сталеві продукти та консультаційну підтримку, які допоможуть знизити витрати та покращити їхні продукти. Завдяки інтегрованому ланцюгу постачання SSCE ArcelorMittal пропонує індивідуальні рішення для плоских вуглецевих оброблених продуктів. Компанія обслуговує понад 6500 клієнтів на автомобільному та промисловому ринках, пропонуючи спеціалізовані сталеві стрічкові продукти та перетворення некондиційних сталевих продуктів у кондиційні.

Як частина Групи ArcelorMittal компанія SSCE організовує управління персоналом і систему мотивації на принципах та стратегії материнської компанії. Розглянемо окремі особливості.

Так, ArcelorMittal Steel Service Centres розвиває культуру безпеки протягом останніх 30 років, прийнявши статут безпеки та програму, яку виконують всі члени організації. Вони застосували основи безпеки, розроблені Dupont de Nemours, що дозволило досягти швидких результатів. Перші сертифікації з безпеки допомогли краще використовувати інструменти, проводити аналізи та встановлювати процедури.

Компанія зосереджена на дотриманні ключових підходів та принципів:

1. Статут безпеки. Чіткі умови та програма для всіх членів організації.
2. Основи безпеки Dupont de Nemours. Швидкі результати з першого року.
3. Сертифікації з безпеки. Краще використання інструментів, аналізи, процедури.
4. Пріоритет безпеки. Безпека як основне правило, без компромісів.
5. Шість стовпів безпеки. Включають правила безпеки, ідентифікацію та оцінку ризиків, стандартні операційні процедури, специфічні правила для уникнення великих ризиків, регуляторні зобов'язання та внесок співробітників.

6. Обмін досвідом. Щотижневі зустрічі для обміну інформацією та визначення запобіжних заходів.

Згідно 4 та 5 принципів ArcelorMittal Steel Service Centres активно працює над досягненням нульового рівня нещасних випадків з втратою робочого часу, що свідчить про високу пріоритетність безпеки на робочому місці. Для зменшення нещасних випадків менеджмент компанії використовує інтерактивні навчальні відео та CCTV для аналізу нещасних випадків демонструє прагнення компанії до інновацій та покращення безпеки.

Як і материнська компанія ArcelorMittal Steel Service Centres використовує різноманітні програми навчання, включаючи самостійне оцінювання та програму «Take Care 3», сприяють підвищенню обізнаності працівників про безпеку та їхньої підготовленості до виконання професійних завдань. Програма «Take care» охоплює всіх співробітників (23 340 годин у 2021 році, 25 458 годин, присвячених тренінгам «Take care» у 2022 році, та 6 458 годин у 2023 році). Загалом кількість годин навчання за 2022 рік для всіх співробітників перевищує 17 400 годин.

Повна прозорість щодо інцидентів та залучення працівників до обговорення та впровадження заходів безпеки сприяє створенню культури відкритості та співпраці.

Управління персоналом та організована система мотивації сприяє сталому зростанню компанії через соціальний діалог зі співробітниками та профспілками, діючи відповідно до етичних принципів і створюючи робоче середовище, яке сприяє якості життя та стимулює поведінку, що узгоджує економічні, професійні та особисті інтереси. Завжди застосовуються вимоги та зобов'язання кожної країни. У 2023 році в різних країнах було підписано 59 колективних договорів або подібних угод, які регулюють умови праці, такі як заробітна плата, робочий час тощо.

Аналіз встановив, що у грудні 2023 року глобальний персонал Компанії складався з 1545 співробітників компанії та 126 зовнішніх співробітників. Більше половини співробітників (66 %) працюють у виробничих відділах.

Люди з тимчасових агентств та субпідрядних компаній, які працювали у 2022 році, становили приблизно 18 % нашого персоналу, а у 2023 році – 8 %. Більше 95 % наших співробітників мають постійні контракти, і майже 96 % працюють на повний робочий день. 19 % наших співробітників – жінки. 4 % з них займають керівні посади.

Аналіз вікового складу показав, що більше 40% співробітників мають щонайменше 50 років.

Залучення та розвиток талантів є ключовими для успішного виконання бізнес-стратегії Компанії, а навчання молодих людей професіям згідно специфіки компанії є одним із найкращих способів підготувати майбутнє. Саме тому в Компанії щороку приймають студентів і учнів, пропонують їм можливість розпочати кар'єру в широкому спектрі учнівських програм і заохочують нові покоління до набуття експертизи та інновацій. 50 учнів були прийняті в організацію порівняно з 41 у 2022 році за той самий період.

Компанія створює кар'єрні можливості для своїх працівників. Так, організований процес «Внутрішнього просування» дозволяє професіоналам отримувати нові обов'язки та нові виклики, що покращують їхню продуктивність, мотивацію та відданість компанії. В Компанії цінують наполегливу працю і винагороджують її: 14 % керівників отримали внутрішнє підвищення/нові посади протягом останніх двох років (21 чоловік і 6 жінок). Географічна або функціональна мобільність є ключовими для розвитку кар'єри співробітників, а також для використання конкурентних переваг Компанії.

Для розвитку персоналу проводиться навчання, зокрема різноманітні тренінги. Так, протягом 2023 року було проведено:

- 3 тренінги з самодопомоги та воркшопи з особистої енергії, у яких було задіяно 402 співробітники;
- 60-хвилинний онлайн-воркшоп «Робота під тиском, вплив невизначеності та стресу»;

- 3 тренінги з командної співпраці та турботи, в яких було задіяно 121 співробітник

- 90-хвилинний інтерактивний онлайн-воркшоп «Я, як співчутливий лідер».

Таким чином, основні підходи до управління персоналом та розвитку системи мотиваційного менеджменту в Компанії ArcelorMittal Steel Service Centres Europe узгоджується з підходами та принципами материнської компанії ArcelorMittal і стратегією сталого розвитку, але має свою певну специфіку, пов'язану з адаптацією під особливі умови діяльності та культурні особливості кожної країни, де розміщені центри.

Аналіз системи мотиваційного менеджменту української компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на обмеженій інформації, яка оприлюднена на сайті Компанії (сайт- <https://ukraine.arcelormittal.com/>).

За інформацією зі Звітів про управління стратегія розвитку Компанії зосереджена на наступних аспектах:

- «виробництво безпечної екологічної сталі (дбайливе використання ресурсів, мінімізація впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проектів підприємства);

- створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників (поліпшення умов праці, фінансування охорони праці та промислової безпеки, лікувально-профілактичних заходів щодо збереження здоров'я та профілактики профзахворювань персоналу), соціальний захист робітників підприємства;

- інвестиції в працівників (розвиток і навчання персоналу);

- розвиток місцевих громад (вклад коштів в покращення інфраструктури міста та регіону, благодійна допомога міським навчальним та медичним закладам)» [12, 13].

«Безпека – це пріоритет №1 для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». В 2020 році в охорону праці було інвестовано 380,7 млн грн. В 2021 році в

охорону праці було інвестовано 406,3 млн грн. У 2022 році підприємство продовжувало фінансувати необхідні програми з охорони праці.

Підприємством проводиться значна робота з профілактики потенційних серйозних інцидентів та смертельних випадків - SO/PSIF (Serious Occurrence/Potential Serious Injury and Fatality), а саме: розслідування SO/PSIF з виявленням їх кореневих причин, розробка коригуючих та превентивних заходів з подальшою оцінкою ефективності їх впровадження.

Для зниження рівня виробничого травматизму на підприємстві також впроваджуються 11 корпоративних стандартів запобігання смертельним випадкам - FPS (Fatality Prevention Standards). Вимоги стандартів – обов’язкові для виконання як для працівників структурних підрозділів, так і підрядників. Для підвищення культури безпеки на підприємстві впроваджується проект «Оберіг», спрямований на забезпечення прогресу в галузі охорони праці шляхом залучення керівників – лідерів та відкритого діалогу з працівниками» [12, 13].

В компанії «АрселорМіттал Кривий Ріг» регулярно проводиться обов’язкове навчання працівників принципам поваги і правил захисту прав людини на робочому місці і в місцевих громадах. Навчання проходить раз на три роки, в очній або електронній формі.

Як і материнська компанія, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до 2022 року (до початку війни) пропонував широкий спектр навчальних програм для своїх співробітників (табл. 2.9).

Аналіз показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє велику увагу охороні праці, розробивши 11 корпоративних стандартів ArcelorMittal Fatality Prevention Standards (FPS), які впроваджуються на підприємстві. У 2022 році 99,8% працівників пройшли медичні огляди, а також отримали рекомендації щодо покращення здоров'я. Підприємство активно працює над профілактикою раку молочної залози та туберкульозу. Всі працівники мають страхове покриття від страхової компанії «Країна».

Підприємство також має Університет АрселорМіттал в Україні, де працівники проходять навчання з охорони праці та пожежної безпеки. У 2021 році навчання пройшли 7771 працівник. Тренінг-центр підприємства забезпечує практичне навчання з безпечного виконання робіт.

Таблиця 2.9

**Складові системи нематеріальної мотивації працівників Компанії  
«АрселорМіттал Кривий Ріг»**

№№	Складові	Зміст складових системи мотиваційного менеджменту
1.	Програми з охорони праці та безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Safety Leadership»: Тренінги з лідерства в безпеці.</li> <li>• «Take Care»: Програма, спрямована на зменшення кількості травм і смертельних випадків.</li> </ul>
2.	Програми з розвитку лідерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leadership Pipeline</b>: Навчальні подорожі для розвитку лідерських навичок.</li> <li>• <b>Talent Acceleration Pool (TAP)</b>: Прискорена програма розвитку для співробітників з високим потенціалом.</li> </ul>
3.	Програми з різноманітності, рівності та інклюзії (DE&I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренінги з інклюзивного лідерства.</li> <li>• Курси з тем, таких як несвідомі упередження та прийняття рівності.</li> </ul>
4.	Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічні тренінги для підвищення кваліфікації.</li> <li>• Програми наставництва та коучингу.</li> </ul>
5.	Віртуальне навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Онлайн-курси через Університет ArcelorMittal.</li> <li>• Віртуальні програми, такі як святкування Міжнародного жіночого дня.</li> </ul>
6.	Спеціалізовані програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми для підтримки людей з інвалідністю.</li> <li>• Ініціативи для жінок у науці, технологіях, інженерії та математиці (STEM).</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором за даними звітності*

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє високий рівень відповідальності у сфері охорони праці, впроваджуючи стандарти безпеки та забезпечуючи медичне обслуговування своїх працівників. Навчання та профілактика захворювань є пріоритетними напрямками, що сприяє створенню безпечного робочого середовища.

Після початку повномасштабного російського військового вторгнення в Україну в лютому 2022 року, керівництво підприємства зосередилося на підтримці своїх працівників та збереженні виробничого потенціалу. Через логістичні труднощі та обмеження в енергопостачанні, підприємство було змушене тимчасово призупинити роботу окремих виробничих агрегатів

протягом 2022 року, що призвело до завантаження виробничих потужностей на 20-25%. 3 березня 2022 року керівництво оголосило про призупинення роботи металургійного виробництва для забезпечення безпеки працівників та захисту активів. 3 квітня 2022 року підприємство поступово відновлювало операційну діяльність, досягнувши 20-25% довоєнного рівня виробництва та продажів, уникнувши масових скорочень персоналу. Для експорту продукції були запроваджені альтернативні маршрути через західний кордон України.

З початку лютого 2022 року понад 3 тисячі працівників «АрселорМіттал Кривий Ріг», ЛМЗ, «Стіл Сервісу», «СК Нікмет-Термінал» та «АрселорМіттал Берислав» виконують свій військовий обов'язок у лавах ЗСУ. На жаль, 180 наших працівників загинули на цій війні, і в Компанії надають матеріальну допомогу їхнім родинам, яка вже склала понад 82 млн грн. Компанія активно допомагає державі, ЗСУ та мобілізованим працівникам, витративши понад 34 млн грн на закупівлю спеціальних захисних засобів. Було створено Благодійний фонд «АрселорМіттал Кривий Ріг» для збору пожертв на підтримку військовослужбовців. Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє високу відповідальність та підтримку своїх працівників, які служать у ЗСУ. Компанія активно допомагає як матеріально, так і організаційно, створюючи умови для безпеки та підтримки своїх героїв на фронті [12, 13].

У найближчій перспективі керівництво прагне оптимізувати виробничі процеси та реалізувати критичні інвестиційні проекти для забезпечення безперервності виробництва, безпеки праці та захисту навколишнього середовища. Ситуація залишається нестабільною, і подальший розвиток подій є непевним. Керівництво постійно моніторить ситуацію та вживає необхідних заходів для управління ризиками.

## Висновки до розділу 2

Ситуація в економіці України безпосередньо впливає на показники, що характеризують стан управління персоналом на конкретному підприємстві. До війни витрати на персонал (як прямі, пов'язані із оплатою праці, так і непрямі, пов'язані із соціальними пакетами) зростали і особливо значним було зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком, однак у 2022 році ці виплати впали нижче рівня 2020 року, що спричинено як зменшенням чисельності працівників (з різних причин, зумовлених війною), так і зменшенням видів та розмірів винагороди, як матеріальної, так і нематеріальної. Ситуація 2022-2023 років зафіксувала погіршення матеріального забезпечення і стимулювання працівників внаслідок війни в Україні.

Найвищим органом корпоративного управління, відповідальним за управління персоналом, є Комітет з призначень та компенсацій Наглядової ради. Він має повний контроль над цією сферою, включаючи призначення та звільнення на керівні посади, системи мотивації, оцінки та винагороди, а також планування наступництва. Директорат сталого розвитку та управління персоналом займається трудовими відносинами, винагородою працівників, системою професійного розвитку та корпоративною культурою. У 2023 році виконавча команда ініціювала проведення щомісячних спеціальних HR-нарад для підвищення ефективності стратегічного прийняття рішень у цій сфері в умовах змін.

Стратегія управління людським капіталом Metinvest спрямована на підвищення привабливості компанії як роботодавця, забезпечення наявності кваліфікованої робочої сили, підвищення ефективності персоналу та надання високоякісних внутрішніх HR-послуг працівникам.

З початком війни у 2022 році Metinvest спрямував свої зусилля на забезпечення добробуту своїх працівників і витратив понад 21 млн дол. США на пов'язані з цим ініціативи.

Аналіз системи мотивації працівників Групи «Метінвест» встановив, що Компанія використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Так, за інформацією Компанії Metinvest прагне забезпечити своїм працівникам конкурентоспроможну компенсацію, що складається з заробітної плати, бонусів та інших стимулів. Протягом звітнього періоду середньомісячна заробітна плата активного персоналу Metinvest зросла на 27% у порівнянні з попереднім роком і становила 1 014 доларів США.

У 2023 році на деяких активах Групи були застосовані коригування винагороди відповідно до ринкових тенденцій. Крім того, з червня 2023 року Metinvest запропонував бонус за ефективність для працівників українських промислових об'єктів, що передбачає збільшення базової місячної заробітної плати на 25% для членів команд, які досягають певних показників ефективності.

Нематеріальна мотивація працівників передбачає сукупність заходів та напрямів, зокрема і таких як поліпшення умов праці, забезпечення рівних умов (інклюзія та гендерна рівність) для всіх, соціальні пакети, навчання та тренінги, психологічна підтримка в умовах війни тощо. У 2023 році Metinvest інвестував близько 5 млн дол США, що на 67% більше у порівнянні з попереднім роком, для покращення умов праці та соціальної інфраструктури, включаючи адміністративні приміщення та заклади харчування.

Станом на 31 грудня 2023 року жінки становили близько 30% від загальної кількості працівників (на один відсотковий пункт менше у порівнянні з попереднім роком), 36% виконавчої команди (на сім відсоткових пунктів більше у порівнянні з попереднім роком) та 13% Наглядової ради (на два відсоткові пункти більше у порівнянні з попереднім роком).

Metinvest створив систему навчання та розвитку. Загалом Metinvest витратив 1 млн дол США на розвиток людського капіталу у 2023 році, що залишилося на рівні попереднього року. У сукупності 25973 працівників відвідали 65048 внутрішніх навчальних сесій, що охоплюють професійні навички та охорону праці. У середньому кожен працівник отримав 51 годину

навчання протягом звітнього періоду. Ключові напрями навчальних програм включали: перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників; охорону праці; підготовку інструкторів, викладачів та наставників для виробничого персоналу; реінтеграцію ветеранів; програми вивчення української мови; управлінські та м'які навички.

Метінвест запровадив спільні підходи до процесів управління кадрами на підприємствах Групи та створення системи мотивації працівників на схожих принципах, проте з певними відмінами у особливостях операційних процесів, ефективності діяльності та отриманих результатів підприємств.

Аналіз кількісного та гендерного складу окремих ГМК Кривбасу встановив, що протягом трьох років спостерігається тенденція до скорочення кількості працівників на всіх підприємствах, хоча і не високими темпами. У 2022 році на ці тенденції накладася ситуація з війною, про що вже було зазначено раніше. Якщо ж порівнювати гендерний склад працівників ГЗК, то можна бачити, що у їх складі переважають чоловіки. Це є об'єктивною ситуацією і обумовлено галузевими особливостями. Аналіз якісного складу працівників досліджуваних підприємств виявив, що переважну більшість працівників складають співробітники робочих спеціальностей (на рівні 72% для ПрАТ «ЦГЗК», 73% для ПрАТ «ІнГЗК» та 75%-76% для ПрАТ «ПівнГЗК»), а частка управлінського персоналу знаходиться у межах від 24% до 28%.

Метінвест прагне забезпечити конкурентоспроможність винагороди своїм працівникам через поєднання заробітної плати, бонусів і інші види грошового заохочення. Аналіз системи та стану нематеріальної мотивації на досліджуваних підприємствах в частині навчання встановив, що протягом 2020-2021 років збільшували охоплюваність програмами навчання для працівників, зокрема у ЦГЗК приріст кількості працівників, що пройшли навчання, склав майже 70%, у ПівнГЗК – більше 23%, у ІнГЗК – майже 35%. З початком війни відбулося скорочення програм навчання і скорочення

працівників, що навчалися. Найбільше падіння спостерігається у ЦГЗК – майже впововину.

Аналіз організації управління персоналом та мотиваційного менеджменту Компанії ArcelorMittal виявив, що вона впроваджує різноманітні програми та ініціативи для підтримки жінок та інших різноманітних груп, включаючи навчальні програми, наставництво та коучинг. Ці зусилля спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища, яке сприяє залученню та утриманню різноманітних талантів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє високий рівень відповідальності у сфері охорони праці, впроваджуючи стандарти безпеки та забезпечуючи медичне обслуговування своїх працівників. Навчання та профілактика захворювань є пріоритетними напрямками, що сприяє створенню безпечного робочого середовища.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» приділяє велику увагу охороні праці, розробивши 11 корпоративних стандартів ArcelorMittal Fatality Prevention Standards (FPS), які впроваджуються на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГМК УКРАЇНИ

#### **3.1. Переосмислення системи управління персоналом в контексті концепції «культури процвітання»**

Сучасний світ переживає період постійних змін, що охоплюють глобальні пандемії, економічну та геополітичну нестабільність, а також стрімкий розвиток новітніх технологій, таких як генеративний штучний інтелект (GenAI). Ці зміни створили ситуацію, в якій компанії не можуть продовжувати працювати як раніше. Науковці та практики [61, 62] відзначають трансформаційні можливості штучного інтелекту, який виступає як «disruptor», що змінює погляд на управління бізнесом, працею та персоналом. Так, генеративний штучний інтелект (ШІ) пропонує значні можливості для автоматизації рутинних завдань і підвищення продуктивності. Проте, якщо його впроваджувати без належної уваги до потреб працівників, це може посилити їхнє вигорання. Дослідження McKinsey [60, 61] показують, що високе навантаження на користувачів ШІ часто призводить до їхньої професійної виснаженості. Працівники відчують вигорання та ставлять під сумнів, де, як і чому вони працюють. Дослідження показує, що користувачі GenAI частіше залишають роботу через вигорання. Ті, хто не відчуває вигорання, залишаються на роботі через гнучкість, значущу роботу та підтримку здоров'я. Організації повинні враховувати ці переваги працівників, оскільки попит на ШІ-таланти зростає. Автоматизація та аналітика, зокрема GenAI, можуть допомогти вирішити проблеми продуктивності, але неправильне управління цими технологіями може посилити вигорання. У цих умовах компанії змушені переглядати традиційні моделі ведення бізнесу та менеджменту.

В дослідженнях останніх років (Aaron De Smet, Arne Gast, Johanne Lavoie, and Michael Lurie, 2023; Jacqueline Brassey, Aaron De Smet, Emily Field, Taylor Lauricella, and Brooke Weddle, 2024) [58, 65] наголошується на важливості створення процвітаючого робочого середовища як ключового фактору стійкості компаній до зовнішніх викликів. Автори такого управлінського підходу наголошують, що «лідери повинні переосмислити роботу, робоче місце та працівників, щоб створити культуру процвітання, де технології надихають людей на творчість та інновації. Це вимагає більше, ніж просто відсутність вигорання, і включає створення здорового робочого середовища, ефективності команди та добробуту працівників» [58].

Прихильники управлінського підходу «культури процвітання» наголошують, що вона передбачає «здорове» та стимулююче до творчості робоче середовище, де працівники знаходять баланс між фізичним, ментальним, соціальним та духовним здоров'ям. Процвітання виходить за межі простого задоволення від роботи чи відсутності вигорання. Воно включає гармонійне функціонування у всіх чотирьох аспектах. Працівники, які відчувають підтримку та сенс своєї роботи, демонструють високу адаптивність, креативність і стійкість до змін. Вони демонструють високий рівень когнітивних та соціально-емоційних навичок, що дозволяє їм бути креативними та ефективними [58].

Культура процвітання включає кілька ключових елементів:

1. Позитивне функціонування. Працівники знаходять баланс між фізичним, ментальним, соціальним та духовним здоров'ям. Вони відчувають себе енергійними, мотивованими та задоволеними своєю роботою.
2. Психологічна безпека. Працівники відчувають довіру та підтримку з боку керівництва. Вони можуть відкрито висловлювати свої думки та ідеї без страху перед негативними наслідками.
3. Автономія та гнучкість. Працівники мають можливість самостійно організувати свою роботу та вибрати оптимальні для себе робочі години. Це сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

4. Значущість та мета. Працівники знаходять сенс та мету в своїй роботі. Вони розуміють, як їхня діяльність впливає на загальні цілі компанії та суспільства.

5. Постійний розвиток. Компанія забезпечує можливості для навчання та професійного розвитку працівників. Це включає тренінги, коучинг, менторство та інші форми підтримки.

6. Підтримка здоров'я та благополуччя. Компанія піклується про фізичне та ментальне здоров'я працівників, надаючи доступ до медичних послуг, програм підтримки здоров'я та інших ресурсів [58].

Можна зробити узагальнення сучасних поглядів на HR-менеджмент і підкреслити, що культура процвітання робочої сили є критично важливою для сучасних організацій з кількох причин. По-перше, вона сприяє зростанню продуктивності. Працівники, які працюють в умовах культури процвітання, демонструють вищий рівень продуктивності та ефективності. Вони здатні краще виконувати свої обов'язки, знаходити інноваційні рішення та досягати високих результатів. По-друге, культура процвітання допомагає зменшити рівень стресу та вигорання серед працівників. Це сприяє їхньому фізичному та ментальному здоров'ю, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі. По-третє, сприяє залученості та лояльності працівників, оскільки працівники, які відчують підтримку та можливості для розвитку, більш залучені до роботи та лояльні до компанії. Це знижує плинність кадрів та сприяє стабільності організації. По-четверте, культура процвітання стимулює креативність та інновації. Працівники, які відчують себе комфортно та безпечно, готові експериментувати та пропонувати нові ідеї. По-п'яте, компанії, які створюють культуру процвітання, мають позитивний імідж на ринку праці. Це допомагає залучати талановитих працівників та зміцнювати репутацію організації.

Впровадження культури процвітання вимагає системного підходу та активної участі всіх рівнів організації. Важливо створити середовище, де працівники відчують підтримку, мають можливості для розвитку та

можуть досягати високих результатів. Створення культури процвітання і творчого робочого середовища передбачає значущості командної роботи і співпраці в колективі на всіх рівнях ієрархії та зміни підходів до розуміння лідерства та його ролі. Реалізація системного підходу до створення культури процвітання допоможе компанії стати більш стійкою та успішною в умовах сучасного світу.

Згідно новітнього управлінського підходу керівники повинні демонструвати поведінку, яка сприяє процвітання, включаючи відкритість, підтримку та готовність до змін. Важливо, щоб керівництво активно підтримувало ініціативи, спрямовані на створення культури процвітання.

Прихильники концепції «культури процвітання» підкреслюють, що для успішного функціонування в епоху турбулентності та змін, організації повинні перейти від традиційних моделей управління до нових підходів, які враховують потреби всіх зацікавлених сторін. Вони розглядають п'ять ключових змін у лідерстві, які можуть сприяти сталому та інклюзивному зростанню компаній в умовах сучасних викликів та можливостей.

1. *Від прибутку до позитивного впливу.*

Сучасні організації повинні прагнути не лише до максимізації прибутку, але й до створення цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи суспільство та навколишнє середовище. Лідери повинні бути візіонерами, які здатні формулювати резонансну мету та сміливо переслідувати майбутнє.

2. *Від очікувань до цілісності.*

Лідери повинні бути автентичними та показувати себе як цілісні особистості, що включає визнання своїх емоцій, цінностей та переконань. Це сприяє створенню середовища, де працівники відчують себе безпечно та можуть розкрити свій потенціал.

3. *Від командування до співпраці.*

Організації повинні перейти від ієрархічних структур до мереж автономних команд, які працюють разом з прозорістю та довірою. Лідери

повинні стати каталізаторами, які сприяють співпраці та діалогу між командами.

#### 4. Від контролю до еволюції.

Лідери повинні сприяти постійному навчанню та експериментам, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін. Це включає роботу в коротких циклах прийняття рішень, дій та навчання.

#### 5. Від конкуренції до співтворчості.

Організації повинні створювати нові рівні цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін шляхом переосмислення своїх бізнес-моделей та екосистем. Лідери повинні стати архітекторами, які формують нові бізнес-моделі та системи, використовуючи наявні можливості та ресурси [58].

Для імплементації культури процвітання в компанії потрібно використовувати системний підхід, що передбачає розробку заходів у наступних напрямках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Рекомендації з впровадження культури процвітання в компанії

№	Напрями	Зміст заходів
1	Розробка чіткої мети та впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Формулювання мети:</i> Лідери повинні розробити чітку та спільну мету, яка створює цінність для всіх зацікавлених сторін. Це може включати проведення стратегічних сесій з участю ключових співробітників для визначення основних цілей та напрямків розвитку.</li> <li><i>Комунікація мети:</i> Важливо донести цю мету до всіх працівників організації через регулярні зустрічі, внутрішні комунікаційні канали та тренінги.</li> </ul>
2	Сприяння автентичності та цілісності	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Розвиток лідерів:</i> Організуйте тренінги та коучинг для лідерів, щоб допомогти їм розвивати навички емоційної регуляції, самосвідомості та автентичності.</li> <li><i>Створення безпечного середовища:</i> Заохочуйте відкритість та чесність у спілкуванні, створюючи середовище, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття.</li> </ul>
3	Підтримка співпраці та довіри	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Формування команд:</i> Створюйте автономні команди, які мають чіткі цілі та повноваження для прийняття рішень. Це може включати перехід від ієрархічних структур до мережевих.</li> <li><i>Заохочення співпраці:</i> Впроваджуйте інструменти та практики, які сприяють горизонтальній прозорості та співпраці між командами, такі як спільні платформи для управління проектами та регулярні зустрічі для обміну досвідом.</li> </ul>

4	Сприяння постійному навчанню та адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Короткі цикли прийняття рішень:</i> Впровадьте практики роботи в коротких циклах, що включають швидке прийняття рішень, дії та навчання. Це може включати використання методологій Agile та Scrum.</li> <li>• <i>Постійне навчання:</i> Заохочуйте працівників до постійного навчання та експериментів, надаючи їм можливості для професійного розвитку та участі в інноваційних проєктах.</li> </ul>
5	Створення нових рівнів цінності через співтворчість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Переосмислення бізнес-моделей:</i> Лідери повинні активно шукати нові можливості для створення цінності, переосмислюючи існуючі бізнес-моделі та екосистеми.</li> <li>• <i>Співпраця з партнерами:</i> Встановлюйте партнерські відносини з іншими компаніями, постачальниками та навіть конкурентами для спільного створення нових продуктів та послуг.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі []*

Фахівці з організаційного управління наголошують на важливості розвитку нових підходів до лідерства в умовах сучасного світу. Основні рекомендації включають необхідність розвитку особистих якостей лідерів, впровадження найкращих практик лідерства та створення «фабрики лідерства», що передбачає створення структурованих програм розвитку лідерів.

Побудова «фабрики лідерства» як нової філософії та організаційної моделі розвитку персоналу передбачає імплементацію наступних рекомендацій в межах їх складових [61, 66]:

1. *Визначення набору необхідних атрибутів лідера.* Для цього потрібно:

- розробити профілі компетенцій для лідерів, які включають необхідні навички та якості;

- проводити оцінку лідерських якостей кандидатів на керівні посади.

2. *Негайно призначати перспективних менеджерів на складні завдання.* Для цього потрібно:

- визначати перспективних працівників та надавати їм можливості для розвитку через складні проєкти;

- запроваджувати системи наставництва для підтримки нових лідерів.

3. *Створювати персоналізовані сесії занурення для нових лідерів.* Для цього потрібно:

- організувати інтенсивні тренінги та воркшопи для нових лідерів, які проводять старші керівники;
- стимулювати обмін досвідом між новими та досвідченими лідерами.

4. *Допомагати новим лідерам керувати собою та працювати на найвищому рівні.* Для цього потрібно:

- запровадити програми саморозвитку та особистісного зростання для лідерів;
- надавати регулярний зворотний зв'язок та підтримку для нових лідерів.

Згідно першої складової пропонованої організаційної моделі «нові» лідери мають розвивати і демонструвати визначений набір якостей:

1. Позитивна енергія, особистий баланс та натхнення. Лідери повинні розвивати та захищати свій розум, тіло та дух.
2. Служіння та самовідданість. Найкращі лідери зосереджені на успіху команди та організації, а не на власних досягненнях.
3. Постійне навчання та скромність. Лідери повинні бути готові до ризику, вчитися на помилках та бути відкритими до нових знань.
4. Стійкість та витривалість. Лідери повинні залишатися спокійними та рішучими в умовах невизначеності.
5. Легкість. Гумор допомагає створювати позитивну атмосферу та підвищувати креативність команди.
6. Опікунство. Лідери повинні бачити себе як тимчасових опікунів організації, залишаючи її в кращому стані, ніж коли вони прийшли [61].

На підставі узагальнення фахових публікацій можна запропонувати рекомендації з розвитку особистих якостей лідера (табл.3.2). Впровадження цих рекомендацій допоможе організаціям адаптуватися до сучасних викликів та створити умови для «виробництва» лідерів нового покоління для забезпечення сталого та інклюзивного зростання компанії. Підкреслимо, що

лідери повинні стати архітекторами, які формують нові бізнес-моделі та системи, використовуючи наявні можливості та ресурси.

Таблиця 3.2

### Рекомендації з розвитку особистих якостей лідера

№	Напрями	Зміст заходів
1.	Підтримувати позитивну енергію, баланс та натхнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організуйте тренінги та семінари з управління стресом, медитації та фізичної активності.</li> <li>• Запровадьте програми підтримки здоров'я (наприклад, спортивні заходи, консультації з дієтологами).</li> </ul>
2.	Зосереджуватися на служінні та самовідданості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадьте культуру зворотного зв'язку, де лідери отримують регулярні відгуки від своїх команд.</li> <li>• Підтримуйте волонтерські ініціативи та соціальні проекти, де лідери можуть показати приклад служіння.</li> </ul>
3.	Постійно навчатися та залишатися скромними	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадьте програми безперервного навчання для лідерів, включаючи курси, вебінари та конференції.</li> <li>• Стимулюйте обмін знаннями між працівниками через менторство та коучинг.</li> </ul>
4.	Розвивати стійкість та витривалість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводьте тренінги з управління змінами та кризовими ситуаціями.</li> <li>• Запровадьте програми підтримки ментального здоров'я для лідерів.</li> </ul>
5.	Використовувати гумор для створення позитивної атмосфери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організуйте неформальні заходи та тимбілдінги, де лідери можуть взаємодіяти з командами в невимушеній обстановці.</li> <li>• Стимулюйте культуру відкритого спілкування та підтримки.</li> </ul>
6.	Бачити себе як опікунів організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробіть стратегії довгострокового розвитку компанії, де лідери беруть на себе відповідальність за майбутнє організації.</li> <li>• Запровадьте програми наставництва, де досвідчені лідери допомагають новим керівникам розвиватися.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Дослідження показують, що важливо створити культуру, де розвиток лідерства є пріоритетом, і забезпечити необхідні ресурси та підтримку для реалізації цих ініціатив. Це допоможе компанії стати більш стійкою та успішною в умовах сучасного світу.

Розглянемо і проаналізуємо приклади успішного впровадження нових підходів до лідерства в Україні на прикладі окремих провідних компаній (табл. 3.3). Ці приклади демонструють, як українські компанії можуть

успішно впроваджувати нові підходи до лідерства, створюючи умови для сталого та інклюзивного зростання.

Таблиця 3.3

### Найкращі практики лідерства серед українських компаній

№	Компанія	Зміст підходів до лідерства і управління
1	SoftServe	SoftServe, одна з найбільших ІТ-компаній в Україні, активно впроваджує сучасні підходи до лідерства та управління. Компанія створила культуру, орієнтовану на співпрацю, інновації та розвиток талантів. Вони використовують методології Agile та Scrum для управління проектами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в командах. SoftServe також інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, що сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню мотивації.
2	Нова Пошта	Нова Пошта, провідна логістична компанія в Україні, впровадила нові підходи до управління та лідерства, що дозволило їм значно покращити якість обслуговування клієнтів та ефективність операцій. Компанія активно використовує цифрові технології для оптимізації процесів та підвищення продуктивності. Вони також створили культуру відкритості та співпраці, що сприяє залученню працівників до прийняття рішень та інновацій.
3	Укрпошта	Укрпошта, національний поштовий оператор України, провела масштабну трансформацію. Вони впровадили нові технології та процеси, що дозволило значно покращити якість послуг та підвищити ефективність роботи. Укрпошта також активно працює над розвитком своїх працівників, надаючи їм можливості для навчання та професійного зростання.
4	Київстар	Київстар, провідний оператор мобільного зв'язку в Україні, впровадив нові підходи до управління та лідерства, що дозволило їм стати лідером на ринку телекомунікацій. Компанія активно використовує інноваційні технології та методології для підвищення ефективності роботи та якості обслуговування клієнтів. Вони також створили культуру співпраці та розвитку талантів, що сприяє залученню та утриманню найкращих працівників.
5	Метінвест	Метінвест, одна з найбільших металургійних компаній в Україні, впровадила нові підходи до управління та лідерства, що дозволило їм значно підвищити ефективність виробництва та якість продукції. Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для навчання та професійного зростання. Вони також використовують сучасні технології для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності.

*Джерело: узагальнено автором*

Узагальнення практичного досвіду і фахових публікацій дозволяє виділити характеристики найкращих практик лідерства 21-сторіччя, які передбачають:

залученість ключових зацікавлених сторін, оскільки лідери повинні активно залучати всіх зацікавлених сторін до обговорення та прийняття рішень;

обов'язкову залученість всіх членів команди;

швидкість прийняття рішень, що реалізується через створення відповідних моделей управління;

розбудова і підтримка культури довіри в організації [61].

В цьому контексті можна запропонувати рекомендації з впровадження найкращих практик лідерства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рекомендації з впровадження найкращих практик лідерства для створення культури процвітання в компанії**

№	Заходи	Зміст заходів
1	Активно залучати всіх зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організуйте регулярні зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами для обговорення стратегічних питань.</li> <li>• Використовуйте методи фасилітації для стимулювання конструктивних дискусій.</li> </ul>
2	Забезпечувати залучення команди до виконання місії організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доведіть до працівників місію компанії, яку мають знати і підтримують всі працівники.</li> <li>• Запровадьте системи мотивації, які стимулюють працівників досягати цілей організації.</li> </ul>
3	Створювати моделі управління, які дозволяють швидко приймати рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимізуйте організаційну структуру для зменшення бюрократії та прискорення процесів прийняття рішень.</li> <li>• Використовуйте цифрові інструменти для обміну інформацією та координації дій.</li> </ul>
4	Будувати культуру довіри в організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запровадьте прозорі процеси прийняття рішень та звітності.</li> <li>• Стимулюйте відкриту комунікацію та взаємну підтримку серед працівників.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Впровадження цих рекомендацій дозволить побудувати процвітаючу компанію, в якій лідери будуть відігравати провідну роль. Однак, як передбачено концепцією культури процвітання, успіх залежить також і від спільної роботи команди та співтворчості. Створення ефективної моделі співпраці вимагає чіткого визначення цілей та показників успіху для команд,

а також забезпечення стійких практик співпраці, враховуючи індивідуальні переваги працівників. Це дозволяє підвищити продуктивність, залученість та задоволеність працівників, що в свою чергу сприяє успіху організації [65].

Розглянемо зміст можливих рекомендацій для створення ефективної моделі співпраці та командної роботи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Рекомендації зі створення ефективної моделі співпраці та командної роботи в компанії

№	Заходи	Зміст заходів
<b>I.</b> <i>Визначення чітких цілей та показників успіху для команд</i>		
1	<b>Визначення стратегічно-о контексту та проблеми</b>	<b>Стратегічний контекст:</b> Команди повинні розуміти загальний контекст, в якому вони працюють, включаючи місію, бачення та стратегічні цілі організації. <b>Проблема:</b> Визначення конкретної проблеми, яку команда намагається вирішити, є ключовим. Це включає формулювання проблемного питання, визначення обсягу роботи та очікуваних результатів.
2	<b>Встановлен-ня чітких цілей</b>	<b>Цілі проекту:</b> Команди повинні мати чітко визначені цілі проекту, які відповідають стратегічним цілям організації. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). <b>Індикатори успіху:</b> Визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати прогрес та успіх проекту. Це можуть бути як кількісні, так і якісні показники.
3	<b>Моніторинг та оцінка прогресу</b>	<b>Регулярні перевірки:</b> Проводьте регулярні зустрічі для оцінки прогресу та обговорення досягнень. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати плани. <b>Зворотний зв'язок:</b> Забезпечте постійний зворотний зв'язок між членами команди та керівництвом. Це допомагає підтримувати мотивацію та залученість працівників.
<b>II.</b> <i>Забезпечення стійких практик співпраці, враховуючи індивідуальні переваги працівників</i>		
1	<b>Індивідуаль-ні робочі стилі</b>	<b>Врахування переваг:</b> Визначте індивідуальні робочі стилі та переваги кожного члена команди. Деякі працівники можуть бути більш продуктивними вранці, інші – ввечері. Врахуйте ці особливості при плануванні роботи. <b>Гнучкість:</b> Забезпечте гнучкість у виборі робочих годин та місця роботи. Це дозволяє працівникам працювати в оптимальних для них умовах.
2	<b>Комунікацій-ні канали</b>	<b>Вибір каналів:</b> Визначте, які канали комунікації є найбільш ефективними для команди. Це можуть бути електронна пошта, месенджери, відеоконференції або особисті зустрічі. <b>Правила комунікації:</b> Встановіть правила комунікації, включаючи частоту та формат зустрічей, використання камер під час відеоконференцій та інші аспекти.
3	<b>Підтримка психологіч-ної безпеки</b>	<b>Відкрита комунікація:</b> Створіть середовище, де працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та ідеї без страху перед негативними наслідками. <b>Підтримка та довіра:</b> Забезпечте підтримку з боку керівництва та колег, щоб працівники відчували довіру та безпеку
4	<b>Спільне прийняття рішень</b>	<b>Залучення команди:</b> Залучайте всіх членів команди до процесу прийняття рішень. Це підвищує їхню залученість та відповідальність за результати. <b>Консенсус:</b> Прагніть досягти консенсусу при прийнятті важливих рішень, враховуючи думки та пропозиції всіх членів команди
5	<b>Регулярні зустрічі та обговорення</b>	<b>Планові зустрічі:</b> Проводьте регулярні планові зустрічі для обговорення прогресу, проблем та планів на майбутнє. <b>Аналіз результатів:</b> Після завершення проекту проводьте аналіз результатів, обговорюйте, що було зроблено добре, а що можна покращити.

*Джерело: узагальнено автором*

Ще однією важливою компонентою культури процвітання в компанії, окрім вищерозглянутих складових розвитку лідерства і співпраці, є переосмислення змісту роботи і робочого місця. Застарілі підходи до управління, що базуються на контролі часу та кількісних показниках, виявляються неефективними в умовах сучасних викликів. Орієнтація на результати, підтримка автономії та індивідуального підходу дозволяють досягти значно вищих показників продуктивності.

Прихильники культури процвітання пропонують переосмислити роботу і відходити від «моделі конвеєра» до «моделі художника або спортсмена», де важливий результат, а не процес, що є ключовим для створення процвітаючої культури. Використання штучного інтелекту для підвищення людської креативності, а не для її заміни, дозволяє працівникам зосередитися на завданнях, які вимагають судження, інновацій, креативності та співпраці. Це сприяє створенню робочого середовища, де працівники можуть досягати високих результатів, використовуючи свої унікальні таланти та навички. Підтримка індивідуальних потреб працівників є важливим елементом підвищення їхньої ефективності. Прихильники культури процвітання пропонують вжити п'ять основних дій для створення такої культури [58, 66]:

1. *Переписати правила гнучкості робочої сили.* Впровадження гнучких графіків роботи, таких як основні дні для онлайн-роботи або різний час початку роботи.

2. *Переосмислити модель співпраці.* Створення командного середовища з чіткими цілями, показниками успіху та стійкими практиками.

3. *Наголос на коучингу продуктивності.* Встановлення чітких очікувань та надання постійного зворотного зв'язку. Інвестувати в коучинг та тренування для найвищих виконавців.

4. *Створення можливостей для практики та тренувань.* Відокремлення режиму практики від режиму продуктивності для розширення зон комфорту працівників. Запровадити тренування, спрямовані на вдосконалення технічних навичок та правильних ментальних установок.

5. *Відмова від звички до зустрічей та створення часу для відновлення.* Зменшення кількості непотрібних зустрічей та впровадження часу для відновлення. Забезпечити час для критичного мислення та виконання роботи.

Для успішної імплементації культури процвітання потрібно зробити наступні додаткові кроки:

1. *Здійснити оцінку готовності компанії.* Проведіть оцінку готовності лідерів та організації до змін, щоб визначити сильні та слабкі сторони.

2. *Запровадити поступову інтеграцію змін.* Впроваджуйте зміни поступово, починаючи з пілотних проектів та поступово розширюючи їх на всю організацію.

3. *Здійснювати постійний моніторинг та корекцію.* Регулярно оцінюйте результати впровадження змін та робіть необхідні корективи для досягнення максимального ефекту [58, 66].

Таким чином, сучасні виклики потребують інноваційних підходів до управління робочою силою, зокрема і запровадження культури процвітання. Це концепція, яка охоплює стан гармонійного функціонування працівника в чотирьох ключових аспектах: фізичному, ментальному, соціальному та духовному. Вона передбачає забезпечення умов для роботи, що приносить сенс, енергію та задоволення. Процвітання також асоціюється з гнучкістю, автономністю та підтримкою психологічної безпеки, що дозволяє працівникам бути більш адаптивними та креативними.

Створення культури процвітання, орієнтованої на індивідуальні потреби працівників, не лише сприяє їхній продуктивності, а й допомагає організаціям адаптуватися до стрімких змін. Створення процвітаючої робочої сили в умовах постійних змін вимагає системного підходу та активної участі всіх рівнів організації. Реалізація запропонованих заходів забезпечить гармонійне поєднання технологій та людського потенціалу, що є запорукою довгострокового успіху компаній у цифрову епоху та створить умови для сталого та інклюзивного зростання. Всі ці рекомендації ще в більшій мірі актуальні і для українських компаній в умовах триваючої війни.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності управління мотивацією персоналу на основі впровадження засад «performance management»**

Численні дослідження [58, 59, 60, 65] останніх років з питань «performance management» у сфері управління персоналом засвідчують тренд, за якого сучасні підходи до управління продуктивністю все більше акцентують увагу на оцінці робочої сили з позиції її розвитку. Цей підхід спрямований на розуміння сильних та слабких сторін працівників для їх подальшого розвитку. Така оцінка включає детальний аналіз навичок, компетенцій та поведінкових характеристик працівника. Вона допомагає визначити області, в яких працівник може покращити свої навички та знання, створюючи індивідуальні плани розвитку. У цьому контексті особливу увагу слід приділити інклюзивному підходу до їх оцінки та винагороди. Це сприяє професійному зростанню працівників та підвищенню їх продуктивності. Так, автори публікації «In the Spotlight: Performance Management That Puts People First» [60] досліджують основні компоненти успішних систем управління продуктивністю персоналу, виявляючи їхній вплив на довгострокову конкурентоспроможність компаній. Зокрема, автори наголошують, що компанії, які інвестують у системи управління продуктивністю, які зосереджені на людях, досягають на 30% вищого зростання доходів і на 5% нижчої плинності кадрів порівняно з конкурентами [60]. Такі компанії формують культуру співпраці, інновацій і здорового середовища, що підтримує високу продуктивність і організаційну стійкість. Багато компаній стикаються з викликами, такими як фрагментація систем, недостатня узгодженість і неформальні підходи. Замість традиційного акценту на індивідуальних досягненнях дедалі більше компаній приділяють увагу командним результатам. Командні цілі, оцінки й винагороди сприяють підвищенню продуктивності на організаційному рівні.

Більшість експертів визначає чотири основні елементи управління продуктивністю: *постановка цілей, оцінка результатів, постійний розвиток*

*і система винагород*. Відповідно до потреб організації, ці елементи повинні бути налаштовані гнучко та інтегровано.

Зокрема, оцінка ефективності працівників є важливим інструментом для визначення їхнього внеску в успіх компанії. Традиційно, оцінка минулих досягнень використовується для створення справедливої основи для ранжування працівників. Цей підхід дозволяє об'єктивно оцінити виконані завдання, досягнуті цілі та результати роботи за певний період. Така оцінка допомагає встановити справедливі критерії для винагороди та просування по службі, а також виявити працівників, які потребують додаткової підтримки або розвитку. У дослідженні McKinsey [59] розглядають результати опитування понад 1000 працівників з різних країн світу. Метою дослідження було визначити, які фактори найбільше впливають на мотивацію працівників до продуктивної роботи. В результаті опитувань було отримано, що встановлення цілей давно визнано критичним інструментом для покращення продуктивності. Опитування надає конкретні дані, що підтверджують рішення інвестувати час та енергію у встановлення цілей: 72 % респондентів назвали це сильним мотиватором [59].

У пошуку відповідей на питання - що робить ціль ефективною - було отримано, що працівники відчували більшу мотивацію, коли їхні цілі включали як індивідуальні, так і командні цілі, і коли їхні цілі були чітко пов'язані з цілями компанії. Респонденти також повідомили, що відчували більшу мотивацію від цілей, які здавалися вимірюваними.

Однак опитування також свідчить, що не менш важливим, ніж зміст цілі, є процес її встановлення. Працівники були більш мотивовані і сприймали підхід до управління продуктивністю як справедливий, коли вони були залучені до процесу, а цілі оновлювалися протягом року, щоб відповідати пріоритетам команди та компанії. Ці висновки свідчать про високий ROI, коли менеджери протягом року консультують працівників щодо оновлень для узгодження цілей з поточними бізнес-пріоритетами та пояснюють зв'язок між індивідуальними та командними цілями [59].

Дослідження показують, що найбільш ефективною є система управління продуктивністю, яка має чітку внутрішню логіку, зрозумілу працівникам. Працівники віддають перевагу системам, які поєднують оцінку результатів та поведінки, а не лише результати. Оцінка продуктивності є більш ефективною, коли її проводять кваліфіковані менеджери. Працівники відчують більшу мотивацію, коли їхні оцінки відображають досягнення індивідуальних цілей.

Дослідження показують, що регулярні обговорення розвитку поза межами циклу оцінки значно підвищують мотивацію працівників. Важливо, щоб менеджери мали необхідні навички для проведення таких обговорень. Інклюзивний розвиток є важливим аспектом сучасного управління персоналом. Він передбачає забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх працівників, включаючи жінок та інші мало представлені групи працівників. Впровадження програм розвитку, які враховують потреби різних груп працівників, забезпечує доступ до навчальних ресурсів та можливостей для кар'єрного зростання. Інклюзивний розвиток сприяє створенню справедливої та рівноправної робочої культури, що підвищує задоволеність працівників та їх лояльність до компанії [59].

Важливим аспектом інклюзивного розвитку є індивідуальний підхід. Це означає врахування унікальних потреб кожного працівника при плануванні їх розвитку. Розробка індивідуальних планів розвитку, які враховують особисті цілі, інтереси та кар'єрні амбіції працівників, дозволяє максимально ефективно використовувати їх потенціал. Індивідуальний підхід сприяє професійному зростанню працівників та підвищенню їх мотивації.

Винагороди є важливим елементом систем управління ефективністю. Основні категорії винагород включають компенсацію, кар'єрний ріст, можливості для розвитку та визнання. Компанії повинні збалансувати фінансові та нефінансові винагороди, щоб створити мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників.

Найефективніші системи винагород збалансовують фінансові та нефінансові стимули. Наприклад, визнання, можливості кар'єрного росту та

навчання часто виявляються не менш важливими, ніж грошові бонуси. Фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси, особливо важливі для ролей, де гроші є ключовим мотиватором. Однак, нефінансові винагороди, такі як визнання, гнучкість у роботі та можливості для розвитку, можуть бути навіть більш ефективними мотиваторами для багатьох працівників. Баланс між фінансовими та нефінансовими винагородами дозволяє компаніям створювати мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників, що сприяє їх залученості та продуктивності. Публічне визнання командних досягнень сприяє згуртованості та мотивації працівників.

Проведені дослідження McKinsey [59, 60, 61] також свідчить, що, оскільки очікування щодо балансу між роботою та особистим життям продовжують змінюватися, нефінансові винагороди, такі як можливості для підвищення кваліфікації або професійного розвитку, можуть відігравати дедалі важливішу роль у стратегіях управління продуктивністю. Опитування показують сильний зв'язок між використанням роботодавцями як фінансових, так і нефінансових винагород та сприйняттям працівниками їхньої особистої мотивації та покращення продуктивності. Опитування також дозволили виділити унікальну відмінність: працівники частіше вважали, що системи управління продуктивністю їхніх організацій покращують загальну продуктивність компанії, коли використовуються нефінансові винагороди. У сукупності ці висновки свідчать про те, що нефінансові винагороди можуть слугувати критичним підсилювачем успіху цілісної системи управління продуктивністю.

Попередні дослідження McKinsey показали, що нефінансові стимули повинні враховувати п'ять джерел значущості: суспільство, клієнт, компанія, команда та особистість. Ці висновки узгоджуються з численними дослідженнями в галузі соціальних наук. Нефінансові стимули можуть включати похвалу безпосереднього керівника, можливість керувати важливим проектом, більшу автономію або більшу гнучкість на робочому місці.

Нефінансові стимули, як і інші аспекти ефективного підходу, повинні бути частими та чітко пов'язаними з бажаними поведінками. Їх можна використовувати для винагороди за прогрес у досягненні великих, загально корпоративних цілей; малих, приватних цілей, специфічних для окремих працівників; або кар'єрних кроків, серед іншого. Розумне використання цих винагород може допомогти зміцнити елементи з усіх чотирьох стовпів цілісної системи.

Розглянемо приклади інтеграції підходів до управління продуктивністю персоналу у HR-менеджменті провідних компаній у різних видах діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Кращі практики управління продуктивністю персоналу

№	Приклад компанії	Зміст підходу і заходів
1	<b>Розробка програмного забезпечення:</b> компанія <b>Atlassian</b>	У галузі ІТ командна робота є ключовою. Наприклад, у компанії, яка створює продукти для управління проєктами (Jira, Trello), продуктивність команд оцінюється через виконання спільних цілей, таких як своєчасне завершення проєкту, рівень задоволення клієнтів і якість розробленого продукту.
2	<b>Автомобільна промисловість:</b> компанія <b>Toyota</b>	У компанії оцінка ефективності базується на принципах командної роботи. Наприклад, виробничі групи оцінюються за кількістю випущених якісних автомобілів, мінімізацією дефектів і ефективністю робочих процесів
3	<b>Фінансовий сектор:</b> <b>Goldman Sachs</b>	У банківських установах команди аналітиків відповідають за успішне завершення колективних завдань, таких як запуск інвестиційного продукту чи підготовка великого фінансового звіту. Тут командні результати часто оцінюються через відгуки клієнтів і загальний фінансовий успіх проєкту.
4	<b>Ритейл:</b> компанія <b>Zappos</b>	У компанії (інтернет-магазин взуття та одягу) оцінюють ефективність команд через рівень обслуговування клієнтів. Якщо команда досягає високого рівня задоволеності клієнтів, це відображається у винагородах для всієї групи.
5	<b>Авіація:</b> <b>Southwest Airlines</b>	Компанія відома своїм фокусом на командних досягненнях. Ефективність вимірюється за швидкістю обслуговування літаків між рейсами, де злагодженість усіх членів екіпажу та наземного персоналу є ключовою для вчасного відправлення.

*Джерело: узагальнено автором*

Узагальнення наведених прикладів дозволяє зробити висновки, що системи управління продуктивністю, орієнтовані на потреби працівників, є важливим інструментом для досягнення довгострокового успіху компаній. Вони не лише підвищують продуктивність, але й створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій, збереження талантів і досягнення конкурентної переваги. Фокус на командних досягненнях означає, що успіх організації дедалі більше залежить від узгодженої роботи команд, а не лише від індивідуальних досягнень окремих працівників. Це сприяє формуванню культури співпраці, підтримує обмін знаннями та зменшує конкуренцію між співробітниками.

Отже, вищевикладені положення дозволяють виділити ключові особливості для формування базових засад побудови ефективної системи «performance management» та розробки подальших рекомендацій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Концептуальні засади побудови ефективної системи «performance management»

№	Ключові аспекти	Особливості
<b>I.</b>		
<i>Встановлення цілей</i>		
1	Кількість систем управління ефективністю	<b>Одна система:</b> Підходить для компаній з однорідною структурою працівників, де одна система може задовольнити потреби всіх. <b>Кілька систем:</b> Використовується в складніших компаніях з різними групами працівників. Наприклад, виробничі компанії можуть мати окремі системи для продажів, виробництва та керівництва.
2	Пріоритетність цілей	<b>Індивідуальні цілі:</b> Традиційно використовуються для підвищення особистої відповідальності. <b>Командні цілі:</b> Набувають популярності, оскільки підкреслюють важливість командної роботи для досягнення загальних цілей компанії.
<b>II.</b>		
<i>Оцінка ефективності</i>		
1	Баланс між "що" та "як"	<b>«Що»:</b> Оцінка досягнень за допомогою КРІ (ключових показників ефективності), які вимірюють конкретні результати. <b>«Як»:</b> Оцінка поведінки та підходів, таких як співпраця, комунікація, адаптивність та етичні рішення.
2	Відповідальність за оцінку	<b>Менеджери:</b> Мають глибоке розуміння контексту роботи працівників і можуть враховувати зовнішні фактори. <b>Комітети:</b> Забезпечують різноманітні перспективи та зменшують упередження. <b>Комбінація:</b> Використовується для оцінки старших менеджерів та високоефективних працівників.
<b>III.</b>		
<i>Постійний розвиток</i>		

1	Оцінка для розвитку	<b>Оцінка минулих досягнень:</b> Використовується для створення справедливої основи для ранжування. <b>Оцінка для розвитку:</b> Спрямована на розуміння сильних та слабких сторін працівників для їх подальшого розвитку.
3	Інклюзивний розвиток	Забезпечення розвитку для всіх працівників, включаючи жінок та інші недопредставлені групи. Важливість індивідуального підходу до розвитку, враховуючи унікальні потреби кожного працівника.
<b>IV</b>	<b>Винагороди</b>	
1	Категорії винагород	<b>Компенсація:</b> Фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси. <b>Кар'єрний ріст:</b> Можливості для просування по службі. <b>Можливості для розвитку:</b> Навчання та розвиток навичок. <b>Визнання:</b> Публічне визнання досягнень працівників.
2	Баланс фінансових та нефінансових винагород	<b>Фінансові винагороди:</b> Особливо важливі для ролей, де гроші є ключовим мотиватором. <b>Нефінансові винагороди:</b> Визнання, гнучкість та можливості для розвитку можуть бути навіть більш ефективними мотиваторами.
<b>V</b>	<b>Рекомендації</b>	
1	Гнучкість систем управління ефективністю	Системи повинні дозволяти легко оновлювати цілі та адаптуватися до змінних умов.
2	Регулярний зворотний зв'язок	Окрім щорічних оглядів, важливо проводити регулярні розмови про ефективність
3	Ефективна база фактів	Використання 360° оглядів для отримання всебічного розуміння ефективності працівників.
4	Використання генеративного штучного інтелекту (GenAI)	Gen AI може допомогти в агрегуванні та синтезі інформації для оцінки ефективності.

*Джерело: узагальнено автором*

На цій основі можна запропонувати наступні рекомендації, які можуть бути адаптовані до умов діяльності українських компаній (табл.3.8).

Таблиця 3.8

### Рекомендації з підвищення ефективності управління мотивацією працівників в системі «performance management»

№	Складова системи	Зміст рекомендації
I.	<b>Постійний розвиток</b>	
1	Оцінка минулих досягнень	<b>Мета:</b> Використовується для створення справедливої основи для ранжування працівників. <b>Процес:</b> Оцінка минулих досягнень включає аналіз виконаних завдань, досягнутих цілей та результатів роботи за певний період. Це дозволяє об'єктивно оцінити ефективність працівника та визначити його місце в загальному рейтингу. <b>Важливість:</b> Така оцінка допомагає встановити справедливі критерії для винагороди та просування по службі, а також виявити працівників, які потребують додаткової підтримки або розвитку.
2	Оцінка для розвитку	<b>Мета:</b> Спрямована на розуміння сильних та слабких сторін працівників для їх подальшого розвитку.

		<p><b>Процес:</b> Оцінка для розвитку включає детальний аналіз навичок, компетенцій та поведінкових характеристик працівника. Вона допомагає визначити області, в яких працівник може покращити свої навички та знання.</p> <p><b>Важливість:</b> Така оцінка дозволяє створити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що сприяє їх професійному зростанню та підвищенню ефективності роботи.</p>
<b>II. Інклюзивний розвиток</b>		
1	<b>Забезпечення розвитку для всіх працівників</b>	<p><b>Мета:</b> Забезпечити рівні можливості для розвитку всіх працівників, включаючи жінок та інші недопредставлені групи.</p> <p><b>Процес:</b> Впровадження програм розвитку, які враховують потреби різних груп працівників, забезпечення доступу до навчальних ресурсів та можливостей для кар'єрного зростання.</p> <p><b>Важливість:</b> Інклюзивний розвиток сприяє створенню справедливої та рівноправної робочої культури, що підвищує задоволеність працівників та їх лояльність до компанії.</p>
2	<b>Важливість індивідуального підходу до розвитку</b>	<p><b>Мета:</b> Враховувати унікальні потреби кожного працівника при плануванні їх розвитку.</p> <p><b>Процес:</b> Розробка індивідуальних планів розвитку, які враховують особисті цілі, інтереси та кар'єрні амбіції працівників. Це може включати наставництво, коучинг, спеціалізовані тренінги та інші форми підтримки.</p> <p><b>Важливість:</b> Індивідуальний підхід дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного працівника, сприяє їх професійному зростанню та підвищенню мотивації.</p>
<b>III. Винагороди</b>		
1	<b>Категорії винагород</b>	<p><b>Компенсація:</b> Фінансові винагороди, такі як зарплата, бонуси та інші грошові виплати.</p> <p><b>Кар'єрний ріст:</b> Можливості для просування по службі та підвищення на посаді.</p> <p><b>Можливості для розвитку:</b> Навчання, тренінги, участь у професійних конференціях та інших заходах, спрямованих на розвиток навичок та знань.</p> <p><b>Визнання:</b> Публічне визнання досягнень працівників, нагороди, сертифікати та інші форми визнання.</p>
2	<b>Баланс фінансових та нефінансових винагород</b>	<p><b>Фінансові винагороди:</b> Особливо важливі для ролей, де гроші є ключовим мотиватором, наприклад, у продажах.</p> <p><b>Нефінансові винагороди:</b> Визнання, гнучкість у роботі, можливості для розвитку та кар'єрного зростання можуть бути навіть більш ефективними мотиваторами для багатьох працівників.</p> <p><b>Важливість:</b> Баланс між фінансовими та нефінансовими винагородами дозволяє компаніям створювати мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників, що сприяє їх залученості та продуктивності.</p>

*Джерело: узагальнено автором*

Слід окремо наголосити, що генеративний штучний інтелект відіграє ключову роль у модернізації систем управління продуктивністю. Він допомагає автоматизувати процеси, такі як збір даних і створення оглядів продуктивності, залишаючи більше часу для персоналізованих взаємодій між працівниками та керівниками. Завдяки ШІ компанії можуть створювати

комплексні оцінки, інтегруючи зворотний зв'язок від менеджерів, колег і клієнтів. Слід підкреслити, що в умовах цифровізації та впровадження генеративного штучного інтелекту (ШІ) управління персоналом і його продуктивністю зазнає суттєвих трансформацій. Це дозволяє вдосконалювати процеси управління продуктивністю на основі використання можливостей ШІ та розробити відповідні рекомендації з використання для побудови ефективної системи «performance management» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Рекомендації з побудови ефективної системи «performance management» на основі використання можливостей генеративного штучного інтелекту**

№	Заходи	Деталізація та зміст заходів
1	Зміна ролі керівника і працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Автоматизація рутинних завдань:</b> Завдяки ШІ, співробітники більше зосереджуються на стратегічних, творчих і аналітичних завданнях, залишаючи рутину автоматизованим системам.</li> <li>• <b>Посилення ролі керівника як наставника:</b> Лідери все частіше виступають у ролі менторів, які допомагають персоналу адаптуватися до цифрових змін і використовувати нові технології.</li> </ul>
2	Зміна моделей продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Динамічне оцінювання:</b> Використання ШІ для постійного моніторингу продуктивності в реальному часі через аналіз даних про виконання завдань.</li> <li>• <b>Індивідуалізація підходів:</b> Персоналізація завдань і метрик ефективності завдяки прогнозуванню поведінки співробітників та адаптації до їхніх сильних сторін.</li> </ul>
3	Підтримка гнучких форматів роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гібридні робочі моделі:</b> Цифрові платформи та ШІ дозволяють координувати роботу віддалених команд, забезпечуючи високу продуктивність у різних локаціях.</li> <li>• <b>Розумне управління навантаженням:</b> Інструменти ШІ допомагають оптимізувати робочі графіки, уникаючи перевантаження та зниження продуктивності.</li> </ul>
4	Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Мікронавчання:</b> ШІ сприяє створенню персоналізованих програм навчання у зручному форматі.</li> <li>• <b>Симуляції та адаптивне навчання:</b> Генеративний ШІ дозволяє створювати тренажери для відпрацювання практичних навичок у віртуальному середовищі.</li> <li>• <b>Підтримка lifelong learning:</b> Постійний розвиток співробітників стає ключовим завдяки цифровим платформам навчання.</li> </ul>
5	Зміна підходів до мотивації та залучення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гейміфікація процесів:</b> Використання гейміфікації та динамічних програм заохочення для підтримки залученості.</li> <li>• <b>Аналіз настроїв:</b> Застосування ШІ для аналізу емоційного стану персоналу на основі даних (опитувань, комунікацій, поведінкових патернів).</li> </ul>
6	Управління культурою та комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ШІ як комунікатор:</b> Боти та генеративні моделі ШІ забезпечують підтримку комунікацій 24/7, швидко реагуючи на запити співробітників.</li> <li>• <b>Цифрова корпоративна культура:</b> Використання віртуальних платформ для посилення залученості та формування відчуття єдності в команді.</li> </ul>

7	<b>Виклики етики та конфіденційності</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Етика використання даних:</b> Впровадження ШІ вимагає прозорості у зборі, обробці та використанні даних співробітників.</li> <li>• <b>Ризики втрати робочих місць:</b> Заміщення деяких позицій ШІ викликає необхідність переорієнтації персоналу на нові ролі.</li> </ul>
8	<b>Нові компетенції для управління персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Аналітичне мислення:</b> HR-менеджери повинні навчитися аналізувати великі обсяги даних, щоб приймати обґрунтовані рішення.</li> <li>• <b>Цифрові навички:</b> Знання технологій ШІ, управління платформами продуктивності та інструментами автоматизації стають обов'язковими</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, постійний розвиток та інклюзивний підхід у системах управління ефективністю є ключовими факторами успіху сучасних компаній. Оцінка для розвитку, інклюзивний розвиток та збалансовані винагороди сприяють професійному зростанню працівників, підвищенню їх мотивації та ефективності. Впровадження цих підходів дозволяє компаніям створювати справедливу та рівноправну робочу культуру, що підвищує задоволеність працівників та їх лояльність до компанії. Цифровізація та генеративний ШІ створюють нові можливості для підвищення продуктивності та адаптації персоналу до викликів сучасності. Проте вони також потребують переосмислення традиційних підходів до управління, нових компетенцій і глибокого фокусу на етику та підтримці людяності в робочих процесах.

### **3.3. Вдосконалення системи мотиваційного менеджменту на основі адаптації досвіду провідних компаній та можливостей генеративного штучного інтелекту**

Створення ефективної системи винагород для працівників є ключовим елементом успішного управління персоналом і вимагає збалансованого підходу, який включає як фінансові, так і нефінансові винагороди. Важливо забезпечити конкурентоспроможну компенсацію, можливості для кар'єрного зростання, навчання та розвитку, а також системи визнання досягнень. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації, залученості та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно вплине на успіх компанії. Аналіз

фахових публікацій дозволяє виділити ключові категорії винагород в системі мотиваційного менеджменту компанії (табл.3. 10).

Таблиця 3.10

### Ключові категорії винагород та рекомендації для їх реалізації

Категорія	Тип заходу	Приклади реалізації
Компенсація	Фінансові винагороди	<p><b>Зарплата:</b> Забезпечте конкурентоспроможну базову зарплату, яка відповідає ринковим стандартам та враховує досвід і кваліфікацію працівників.</p> <p><b>Бонуси:</b> Впровадьте систему бонусів, яка базується на досягненні індивідуальних та командних цілей. Це може включати річні бонуси, бонуси за виконання проектів або досягнення ключових показників ефективності (КРІ).</p> <p><b>Акції та опціони:</b> Надання акцій або опціонів на акції компанії може бути потужним стимулом для працівників, оскільки це дозволяє їм брати участь у фінансовому успіху компанії.</p>
	Нефінансові винагороди	<p><b>Гнучкий графік роботи:</b> Забезпечте працівникам можливість працювати за гнучким графіком або віддалено.</p> <p><b>Підтримка здоров'я та благополуччя:</b> Надайте доступ до програм підтримки фізичного та ментального здоров'я, таких як спортивні зали, медичні послуги та консультації.</p> <p><b>Кар'єрний ріст та розвиток:</b> Забезпечте можливості для навчання та професійного розвитку, включаючи тренінги, коучинг та наставництво.</p> <p><b>Визнання та похвала:</b> Впровадьте системи публічного визнання та похвали за досягнення працівників.</p>
Кар'єрний ріст	Можливості для просування	<p><b>Чіткі кар'єрні шляхи:</b> Визначте чіткі кар'єрні шляхи для працівників, щоб вони знали, які кроки необхідно зробити для просування по службі.</p> <p><b>Внутрішні вакансії:</b> Створіть систему, яка сприяє внутрішньому просуванню, надаючи працівникам можливість подавати заявки на відкриті вакансії всередині компанії.</p> <p><b>Наставництво та коучинг:</b> Запровадьте програми наставництва та коучингу, які допоможуть працівникам розвивати необхідні навички для кар'єрного зростання.</p>
Можливості для розвитку	Навчання та розвиток	<p><b>Тренінги та семінари:</b> Організуйте регулярні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації працівників. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні навчальні заходи.</p> <p><b>Освітні програми:</b> Надайте працівникам доступ до освітніх програм, таких як курси, сертифікаційні програми або навіть підтримка в отриманні вищої освіти.</p> <p><b>Ротація посад:</b> Запровадьте програму ротації посад, яка дозволяє працівникам набувати досвіду в різних відділах компанії.</p>
Визнання	Публічне визнання	<p><b>Нагороди та сертифікати:</b> Впровадьте систему нагород та сертифікатів для відзначення досягнень працівників. Це можуть бути щомісячні або щоквартальні нагороди за видатні результати.</p> <p><b>Публічне визнання:</b> Організуйте заходи, де керівництво може публічно відзначити досягнення працівників, наприклад, на зборах або корпоративних заходах.</p> <p><b>Програми визнання:</b> Створіть програми визнання, де колеги можуть номінувати один одного за видатні досягнення або допомогу.</p>

Джерело: узагальнено автором

На підставі вищенаведених рекомендацій менеджмент компаній може здійснити селекцію та адаптувати їх під особливості і умови власних організацій. Розглянемо приклади організації системи мотиваційного менеджменту на прикладі відомих та успішних компаній [22] (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Кращі практики організації ефективної системи винагороди у провідних міжнародних компаніях**

<b>Компанія</b>	<b>Фінансові винагороди</b>	<b>Нефінансові винагороди</b>
<b>Google</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентоспроможна зарплата</li> <li>- Бонуси за досягнення цілей</li> <li>- Акції та опціони на акції компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкий графік роботи</li> <li>- Можливість працювати віддалено</li> <li>- Безкоштовні обіди</li> <li>- Спортивні зали</li> <li>- Медичні послуги</li> <li>- Програми підтримки ментального здоров'я</li> </ul>
<b>Microsoft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентоспроможна зарплата</li> <li>- Бонуси за досягнення цілей</li> <li>- Акції та опціони на акції компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культура навчання</li> <li>- Інклюзивне робоче середовище</li> <li>- Гнучкий графік роботи</li> <li>- Можливість працювати віддалено</li> </ul>
<b>Salesforce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентоспроможна зарплата</li> <li>- Бонуси за досягнення цілей</li> <li>- Акції та опціони на акції компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Волонтерські програми</li> <li>- Оплачуваний час для волонтерської діяльності</li> <li>- Програми навчання та розвитку</li> <li>- Підтримка фізичного та ментального здоров'я</li> </ul>
<b>Zappos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентоспроможна зарплата</li> <li>- Бонуси за досягнення цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культура щастя</li> <li>- Значна автономія у прийнятті рішень</li> <li>- Програми навчання та розвитку</li> <li>- Публічне визнання досягнень</li> </ul>
<b>Patagonia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентоспроможна зарплата</li> <li>- Бонуси за досягнення цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкий графік роботи</li> <li>- Можливість працювати віддалено</li> <li>- Програми підтримки фізичного та ментального здоров'я</li> <li>- Екологічні ініціативи</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Як бачимо, фінансова винагорода представлена переважно конкурентоспроможною зарплатою та бонусами, а от нефінансова складова більш різноманітна, залежно від виду діяльності компанії, графіку роботи, відношенням до збереження балансу між роботою та власним життям,

можливості для навчання та творчості та багато інших видів винагород працівникам.

Загалом «найкращі практики» компаній демонструють, що ефективна система винагороди може сприяти підвищенню мотивації, залученості та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на успіх організації.

Слід підкреслити, що проведений у роботі (розділ 2) аналіз дозволив з'ясувати, що і у досліджуваних компаніях ГМК України до війни була розгалужена система фінансової та нефінансової мотивації працівників, проте під час війни багато категорій та заходів мотивацій працівників було згорнуто і відкладено до «кращих часів». Проте в умовах дефіциту кадрів та нестачі людських загострюється конкуренція за працівників та їх залучення і все ще актуальними залишаються питання мотивації.

Як показують численні дослідження і вже раніше наголошувалося в роботі створення ефективної системи мотиваційного менеджменту в компанії потребує інтеграції індивідуальних потреб працівників із цілями організації. Це актуально в умовах приходу на ринок праці «покоління Z», для яких нематеріальні складники мотивації важать інколи більше, ніж фінансові. Розглянемо можливі заходи, які мають здійснити HR-менеджери для підвищення ефективності мотиваційного менеджменту (табл. 3. 12).

Таблиця 3. 12

### **Заходи з підвищення ефективності мотиваційного менеджменту на основі врахування індивідуальних та корпоративних цілей**

№	Заходи	Деталізація та зміст заходів
1	<b>Аналіз потреб та очікувань працівників</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведіть опитування або інтерв'ю для з'ясування основних факторів, що мотивують співробітників (фінансові, нематеріальні, соціальні).</li> <li>• Визначте демографічні особливості, професійні амбіції та індивідуальні цінності працівників.</li> </ul>
2	<b>Чітке визначення цілей та KPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановіть прозорі цілі для працівників і команди, пов'язані з місією та стратегією компанії.</li> <li>• Впровадьте систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності.</li> </ul>
3	<b>Розробка диференційованої</b>	<b>Матеріальні стимули:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентна заробітна плата.</li> </ul>

	<b>системи мотивації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бонуси за досягнення цілей (особистих та командних).</li> <li>• Програми соціальних пільг (медичне страхування, пенсійні плани).</li> </ul> <p><b>Нематеріальні стимули:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання досягнень (публічне визнання, нагороди).</li> <li>• Можливості для професійного зростання (тренінги, підвищення кваліфікації).</li> <li>• Гнучкий графік роботи та віддалені формати.</li> </ul> <p><b>Соціальні стимули:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Командні заходи (тимбілдінг, корпоративи).</li> <li>• Створення комфортного робочого середовища.</li> </ul>
4	<b>Система зворотного зв'язку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановіть регулярні оцінки роботи працівників (1:1 зустрічі, оцінювання за методом 360°).</li> <li>• Надавайте конструктивний зворотний зв'язок для підтримки мотивації.</li> </ul>
5	<b>Впровадження інноваційних підходів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовуйте гейміфікацію: системи рейтингів, досягнень, мотиваційних викликів.</li> <li>• Розвивайте програми наставництва (менторство).</li> <li>• Використовуйте персоналізовані плани розвитку кар'єри для кожного працівника.</li> </ul>
6	<b>Моніторинг та адаптація системи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постійно оцінюйте ефективність мотиваційної системи через показники продуктивності та рівень задоволення працівників.</li> <li>• Здійснюйте оновлення системи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Експерти зазначають, що ефективна система мотиваційного менеджменту забезпечує високу залученість працівників, знижує плинність кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Оцінка ефективності системи мотиваційного менеджменту є важливим кроком для забезпечення того, що система дійсно сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Така оцінка вимагає використання різних метрик та підходів, які дозволяють отримати повну картину. А регулярний аналіз та вдосконалення системи мотивації допоможуть забезпечити її ефективність та сприяти успіху компанії. Вивчення фахової літератури з питань мотиваційного менеджменту дозволяє виділити ключові метрики для оцінювання ефективності системи мотиваційного менеджменту (табл. 3.14).

Аналіз системи показників виявив, що ключовими категоріями для оцінювання є оцінка залученості працівників; рівень задоволеності; показник плинності кадрів, який сигналізує про задоволеність працівників;

продуктивність працівників; рівень результативності їх діяльності, що підтверджується рівнем досягнення цілей; рівень розвитку працівників. Відповідно, для оцінювання кожної категорії існує своя методика.

Таблиця 3.14

### Метрики для оцінки ефективності системи мотиваційного менеджменту

№	Складова метрики	Методика проведення оцінки
1	<b>Продуктивність працівників</b>	<b>Ключові показники ефективності (KPI):</b> Вимірювання досягнення встановлених цілей та показників ефективності. <b>Виробничі показники:</b> Аналіз кількості та якості виконаної роботи, наприклад, кількість вироблених одиниць продукції або виконаних завдань.
2	<b>Залученість працівників</b>	<b>Опитування залученості:</b> Проведення регулярних опитувань для оцінки рівня залученості працівників, їх задоволеності роботою та лояльності до компанії. <b>Індекс залученості:</b> Вимірювання індексу залученості, який враховує різні аспекти, такі як мотивація, задоволеність роботою та готовність рекомендувати компанію.
3	<b>Плинність кадрів</b>	<b>Рівень плинності кадрів:</b> Вимірювання відсотка працівників, які залишають компанію за певний період часу. <b>Причини звільнень:</b> Аналіз причин звільнень для виявлення проблемних областей та вдосконалення системи мотивації.
4	<b>Рівень задоволеності працівників</b>	<b>Опитування задоволеності:</b> Проведення регулярних опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників різними аспектами роботи, такими як умови праці, винагороди, можливості для розвитку тощо. <b>Індекс задоволеності:</b> Вимірювання індексу задоволеності працівників, який враховує різні аспекти їхнього досвіду роботи в компанії.
5	<b>Рівень виконання цілей</b>	<b>Досягнення цілей:</b> Вимірювання відсотка досягнутих цілей, встановлених для працівників та команд. <b>Оцінка ефективності:</b> Проведення регулярних оцінок ефективності працівників для визначення їхнього внеску в досягнення цілей компанії.
6	<b>Рівень розвитку працівників</b>	<b>Навчання та розвиток:</b> Вимірювання кількості годин, витрачених на навчання та розвиток працівників. <b>Кар'єрний ріст:</b> Аналіз кількості працівників, які отримали підвищення або просування по службі.

*Джерело: узагальнено автором*

На цій основі можна виділити ключові методико-методологічні підходи до вдосконалення оцінювання рівня ефективності мотиваційного

менеджменту (табл. 3.15). Пропоновані методичні підходи передбачають наступні етапи: збір інформації за визначеними категоріями оцінки на основі проведення опитування; аналіз отриманих даних; проведення порівнянь для визначення позиції підприємства та покращення результатів на основі розробки рекомендацій.

Таблиця 3.15

**Напрями вдосконалення методики оцінювання системи ефективності мотиваційного менеджменту**

№	Етапи	Методика проведення оцінювання
1	Опитування та зворотний зв'язок	<b>Регулярні опитування:</b> Проведення регулярних опитувань для збору зворотного зв'язку від працівників щодо їхнього задоволення системою мотивації. <b>Інтерв'ю та фокус-групи:</b> Проведення інтерв'ю та фокус-груп для глибшого розуміння потреб та очікувань працівників.
2	Аналіз даних	<b>Аналіз продуктивності:</b> Вивчення даних про продуктивність працівників для виявлення тенденцій та проблемних областей. <b>Аналіз плинності кадрів:</b> Вивчення даних про плинність кадрів для виявлення причин звільнень та вдосконалення системи мотивації.
3	Порівняння з галузевими стандартами	<b>Бенчмаркінг:</b> Порівняння показників ефективності системи мотивації з галузевими стандартами та найкращими практиками. <b>Аналіз конкурентів:</b> Вивчення систем мотивації конкурентів для виявлення можливостей для вдосконалення.

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, регулярний аналіз цих метрик дозволяє вчасно виявляти проблемні області та вдосконалювати систему мотивації для досягнення кращих результатів. У цьому контексті доречно провести аналіз «кращих практик» використання системи показників для оцінки ефективності системи мотиваційного менеджменту, для чого скористаємося аналізом досвіду провідних компаній (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Найкращі практики використання метрик для оцінки ефективності системи мотиваційного менеджменту**

Компанія	Метрики	Приклади використання
<b>Google</b>	- Ключові показники ефективності (KPI) - Опитування залученості - Рівень плинності кадрів	- Вимірювання досягнення цілей проектів та індивідуальних цілей працівників - Регулярні опитування залученості працівників для оцінки задоволеності роботою та рівня мотивації - Аналіз рівня плинності кадрів та проведення опитувань працівників, які звільняються, для визначення причин звільнень

Компанія	Метрики	Приклади використання
<b>Microsoft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індекс залученості (NPS)</li> <li>- Опитування задоволеності</li> <li>- Рівень виконання цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання Net Promoter Score (NPS) для оцінки рівня залученості працівників та їхньої готовності рекомендувати компанію</li> <li>- Регулярні опитування задоволеності працівників для оцінки умов праці, винагород та можливостей для розвитку</li> <li>- Вимірювання відсотка досягнутих цілей та проведення регулярних оцінок ефективності працівників</li> </ul>
<b>Salesforce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опитування залученості</li> <li>- Навчання та розвиток</li> <li>- Рівень плинності кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні опитування залученості працівників для оцінки мотивації та задоволеності роботою</li> <li>- Вимірювання кількості годин, витрачених на навчання та розвиток працівників, аналіз кількості працівників, які отримали підвищення або просування по службі</li> <li>- Аналіз рівня плинності кадрів та проведення опитувань працівників, які звільняються, для визначення причин звільнень</li> </ul>
<b>Zappos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опитування задоволеності</li> <li>- Індекс залученості</li> <li>- Рівень виконання цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні опитування задоволеності працівників для оцінки різних аспектів роботи та виявлення можливостей для вдосконалення</li> <li>- Використання індексу залученості працівників (Employee Engagement Index) для оцінки рівня мотивації та залученості працівників</li> <li>- Вимірювання відсотка досягнутих цілей та проведення регулярних оцінок ефективності працівників</li> </ul>
<b>Patagonia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опитування залученості</li> <li>- Навчання та розвиток</li> <li>- Рівень плинності кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні опитування залученості працівників для оцінки мотивації та задоволеності роботою</li> <li>- Вимірювання кількості годин, витрачених на навчання та розвиток працівників, аналіз кількості працівників, які отримали підвищення або просування по службі</li> <li>- Аналіз рівня плинності кадрів та проведення опитувань працівників, які звільняються, для визначення причин звільнень</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Ці приклади демонструють, як провідні компанії використовують різні метрики для оцінки ефективності системи мотиваційного менеджменту, що дозволяє їм вчасно виявляти проблемні області та вдосконалювати систему мотивації для досягнення кращих результатів.

На підставі врахування досвіду провідних компаній, результатів проведеного аналізу системи мотивації персоналу підприємств ГМК України, існуючих практичних та теоретичних підходів щодо підвищення ефективності мотиваційного пропонування заходів та макроекономічної ситуації в Україні можна запропонувати наступні рекомендації щодо впровадження інноваційних методів у конкуренції за працівників та переналаштування системи мотиваційного менеджменту досліджуваних підприємств (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Рекомендації з вдосконалення системи найму та мотивації кваліфікованого персоналу на підприємствах ГМК України**

№	Напрями	Зміст заходів
<b>I.</b>		
<i>Заходи для найму кваліфікованого персоналу</i>		
1.	<b>Розширення пошуку персоналу</b>	<b>Залучення працівників із регіонів з меншим навантаженням на ринок праці.</b> Наприклад, створення програм релокації для спеціалістів із безпечніших регіонів. <b>Партнерство з освітніми закладами.</b> Інвестування в навчання молоді в технічних університетах та коледжах за фаховими спеціальностями з подальшим працевлаштуванням. <b>Залучення працівників із числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО).</b> Розробка програм інтеграції для ВПО з перекваліфікацією та підтримкою адаптації.
2	<b>Використання цифрових технологій</b>	<b>Автоматизація рекрутингу.</b> Використання спеціалізованих платформ та чат-ботів для швидкого пошуку кандидатів. <b>Цифровий імідж.</b> Розвиток бренду роботодавця через соціальні мережі, професійні спільноти та спеціалізовані ресурси.
3	<b>Підвищення конкурентоспроможності умов праці</b>	<b>Гнучкий графік роботи.</b> Можливість віддаленої роботи для певних категорій персоналу. <b>Фінансові стимули.</b> Підвищення заробітної плати, премії за складні умови роботи, соціальні пакети. <b>Пільги для працівників.</b> Наприклад, забезпечення житлом, харчуванням, транспортом.
<b>II.</b>		
<i>Переналаштування системи мотиваційного менеджменту</i>		
1	<b>Мотивація працівників</b>	<b>Фізична безпека.</b> Організація укриттів та планів евакуації на підприємстві. Забезпечення працівників засобами індивідуального захисту. <b>Фінансова стабільність.</b> Своєчасна виплата зарплат, премій, "бойових" доплат за ризиковані умови роботи. Гнучкі умови фінансової підтримки у разі складних життєвих ситуацій. <b>Психологічна підтримка.</b> Проведення тренінгів із боротьби зі стресом. Наявність корпоративного психолога чи гарячої лінії підтримки.
2	<b>Залучення потенційних працівників</b>	<b>Цінності компанії.</b> Комунікація, що компанія: Підтримує економіку країни навіть у складний час. Дбає про працівників та їхні сім'ї. <b>Кар'єрний ріст.</b> Чітке визначення можливостей розвитку кар'єри, програми навчання і підвищення кваліфікації. Нагородження працівників, які проявили ініціативу чи досягли значних результатів. <b>Стабільність роботи.</b> Забезпечення довгострокових контрактів і прозорої системи оплати
3	<b>Програми соціального партнерства</b>	<b>Підтримка ветеранів і військових:</b> Запровадження програм працевлаштування демобілізованих військовослужбовців. Навчання і адаптація ветеранів до роботи у цивільному секторі. <b>Підтримка сімей працівників:</b> Стипендії для дітей працівників, підтримка місцевих освітніх і культурних закладів. <b>Комунікаційна прозорість:</b> Регулярне інформування працівників про плани компанії, результати роботи та заходи для покращення умов

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, переналаштування мотиваційного менеджменту та інноваційний підхід до найму дозволять підприємствам ГМК втримати існуючі кадри, залучити нових спеціалістів і підтримувати їх продуктивність навіть у складних умовах війни.

З бурхливим розвитком генеративного штучного інтелекту з'являються інструменти для вдосконалення методики оцінювання та підвищення ефективності всієї системи мотиваційного менеджменту. Дослідження показують, що генеративний штучний інтелект (ШІ) суттєво впливає на вдосконалення системи мотиваційного менеджменту, створюючи нові можливості для персоналізації, автоматизації, аналізу даних і підвищення залученості працівників. Узагальнення існуючого досвіду та фахових публікацій експертів дозволяє запропонувати можливі заходи для вдосконалення мотиваційного менеджменту компанії. Ці рекомендації актуальні і для українських підприємств ГМК навіть за часів війни (табл.3.18).

Таблиця 3.18

**Рекомендації для використання можливостей штучного інтелекту для підвищення ефективності системи мотиваційного менеджменту компанії**

№	Напрями	Зміст заходів
1	<b>Персоналізація мотиваційних стратегій</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Аналіз індивідуальних потреб:</b> Генеративний ШІ аналізує поведінку, уподобання та результати працівників, створюючи профілі мотивації для кожного співробітника.</li> <li>• <b>Рекомендації мотиваційних інструментів:</b> Система пропонує персоналізовані стимули, наприклад, навчальні програми, бонуси, визнання чи гнучкий графік роботи.</li> </ul>
2	<b>Створення мотиваційного контенту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гейміфікація:</b> Генеративний ШІ розробляє ігрові сценарії, рейтингові системи чи мотиваційні виклики для підвищення залученості.</li> <li>• <b>Персоналізоване спілкування:</b> ШІ генерує мотивуючі повідомлення, подяки чи визнання, адаптуючи тон і зміст до індивідуальних особливостей співробітника.</li> </ul>
3	<b>Автоматизація рутинних процесів у мотиваційному менеджменті</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Моніторинг ефективності:</b> ШІ відстежує КРІ в реальному часі та надає рекомендації щодо заохочення чи коригування завдань.</li> <li>• <b>Оцінка настроїв:</b> Системи ШІ аналізують тексти, опитування чи комунікації, визначаючи емоційний стан працівників і потребу у підтримці.</li> </ul>
4	<b>Впровадження інтерактивного навчання і розвитку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Персоналізовані навчальні траєкторії:</b> Генеративний ШІ створює програми навчання відповідно до кар'єрних цілей і поточних навичок співробітника.</li> <li>• <b>Симуляції та тренажери:</b> Створення реалістичних симуляцій для розвитку професійних і м'яких навичок.</li> </ul>

5	<b>Зміцнення корпоративної культури</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Віртуальні заходи:</b> ШІ створює контент для корпоративних зустрічей, тематичних подій і тимблдіingu, адаптуючи формат до уподобань команди.</li> <li>• <b>Визнання та заохочення:</b> Автоматизація системи визнання досягнень через інтерактивні платформи.</li> </ul>
6	<b>Оцінка ефективності мотиваційної системи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Аналіз даних:</b> ШІ аналізує великий обсяг даних про продуктивність, задоволеність і залученість працівників, виявляючи слабкі місця мотиваційної системи.</li> <li>• <b>Прогнозування:</b> Використання моделей ШІ для прогнозу, як зміни в системі мотивації вплинуть на продуктивність чи рівень задоволеності.</li> </ul>
7	<b>Інновації у фінансовій мотивації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Гнучкі бонусні системи:</b> Генеративний ШІ пропонує моделі розподілу бонусів на основі аналітики виконання завдань і бізнес-результатів.</li> <li>• <b>Інтеграція криптовалют:</b> Стимулювання працівників через використання цифрових активів як винагороди за досягнення.</li> </ul>
8	<b>Виклики впровадження ШІ у мотиваційний менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Етичні питання:</b> Використання персональних даних потребує прозорості та відповідності нормам конфіденційності.</li> <li>• <b>Дегуманізація процесів:</b> Зосередження на технологіях може знизити міжособистісну взаємодію в організації.</li> </ul>

*Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, генеративний ШІ створює можливості для інноваційного вдосконалення системи мотиваційного менеджменту завдяки персоналізації, автоматизації та аналізу даних. Його застосування сприяє підвищенню продуктивності, залученості працівників і гнучкості компаній у сучасних умовах. Однак успіх залежить від дотримання етичних норм і збереження балансу між технологіями та людяністю. Можливості генеративного ШІ розширюють низку управлінських інструментів HR-менеджерів і дозволяють вдосконалити систему мотиваційного менеджменту українських компаній навіть під час війни.

### **Висновки до розділу 3**

Сучасні дослідження акцентують увагу на важливості створення процвітаючого робочого середовища як ключового фактору стійкості компаній до зовнішніх викликів. Важливо створити культуру, де розвиток лідерства є пріоритетом, і забезпечити необхідні ресурси та підтримку для

реалізації цих ініціатив. Це допоможе компанії стати більш стійкою та успішною в умовах сучасного світу. Основні рекомендації включають необхідність розвитку особистих якостей лідерів, впровадження найкращих практик лідерства та створення «фабрики лідерства», що передбачає створення структурованих програм розвитку лідерів.

Узагальнення практичного досвіду і фахових публікацій дозволило виділити характеристики найкращих практик лідерства 21-сторіччя, які передбачають: залученість ключових зацікавлених сторін, оскільки лідери повинні активно залучати всіх зацікавлених сторін до обговорення та прийняття рішень; обов'язкову залученість всіх членів команди; швидкість прийняття рішень, що реалізується через створення відповідних моделей управління; розбудова і підтримка культури довіри в організації.

Ще однією важливою компонентою культури процвітання в компанії є переосмислення змісту роботи і робочого місця. Застарілі підходи до управління, що базуються на контролі часу та кількісних показниках, виявляються неефективними в умовах сучасних викликів. Орієнтація на результати, підтримка автономії та індивідуального підходу дозволяють досягти значно вищих показників продуктивності.

Сучасні підходи до управління продуктивністю все більше акцентують увагу на оцінці робочої сили з позиції її розвитку. Цей підхід спрямований на розуміння сильних та слабких сторін працівників для їх подальшого розвитку. Така оцінка включає детальний аналіз навичок, компетенцій та поведінкових характеристик працівника. Більшість експертів визначає чотири основні елементи управління продуктивністю: постановка цілей, оцінка результатів, постійний розвиток і система винагород. Відповідно до потреб організації, ці елементи повинні бути налаштовані гнучко та інтегровано.

Системи управління продуктивністю, орієнтовані на потреби працівників, є важливим інструментом для досягнення довгострокового успіху компаній. Вони не лише підвищують продуктивність, але й створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій, збереження

талантів і досягнення конкурентної переваги. Фокус на командних досягненнях означає, що успіх організації дедалі більше залежить від узгодженої роботи команд, а не лише від індивідуальних досягнень окремих працівників. Це сприяє формуванню культури співпраці, підтримує обмін знаннями та зменшує конкуренцію між співробітниками.

Винагороди є важливим елементом систем управління ефективністю. Основні категорії винагород включають компенсацію, кар'єрний ріст, можливості для розвитку та визнання. Компанії повинні збалансувати фінансові та нефінансові винагороди, щоб створити мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників. Найефективніші системи винагород збалансовують фінансові та нефінансові стимули. Фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси, особливо важливі для ролей, де гроші є ключовим мотиватором. Однак, нефінансові винагороди, такі як визнання, гнучкість у роботі та можливості для розвитку, можуть бути навіть більш ефективними мотиваторами для багатьох працівників. Баланс між фінансовими та нефінансовими винагородами дозволяє компаніям створювати мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників, що сприяє їх залученості та продуктивності. Публічне визнання командних досягнень сприяє згуртованості та мотивації працівників.

Ефективна система мотиваційного менеджменту забезпечує високу залученість працівників, знижує плинність кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Оцінка ефективності системи мотиваційного менеджменту є важливим кроком для забезпечення того, що система дійсно сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Така оцінка вимагає використання різних метрик та підходів, які дозволяють отримати повну картину. Регулярний аналіз та вдосконалення системи мотивації допоможуть забезпечити її ефективність та сприяти успіху компанії. Ключовими категоріями для оцінювання є оцінка залученості працівників; рівень задоволеності; показник плинності кадрів, який сигналізує про задоволеність працівників; продуктивність працівників;

рівень результативності їх діяльності, що підтверджується рівнем досягнення цілей; рівень розвитку працівників. Відповідно, для оцінювання кожної категорії існує своя методика.

На підставі врахування досвіду провідних компаній, результатів проведеного аналізу системи мотивації персоналу підприємств ГМК України, існуючих практичних та теоретичних підходів щодо підвищення ефективності мотиваційного пропонованих заходів та макроекономічної ситуації в Україні запропоновано рекомендації щодо впровадження інноваційних методів у конкуренції за працівників та переналаштування системи мотиваційного менеджменту досліджуваних підприємств

В умовах цифровізації та впровадження генеративного штучного інтелекту (ШІ) управління персоналом і його продуктивністю зазнає суттєвих трансформацій. Генеративний штучний інтелект відіграє ключову роль у модернізації систем управління продуктивністю. Він допомагає автоматизувати процеси, такі як збір даних і створення оглядів продуктивності, залишаючи більше часу для персоналізованих взаємодій між працівниками та керівниками. Завдяки ШІ компанії можуть створювати комплексні оцінки, інтегруючи зворотний зв'язок від менеджерів, колег і клієнтів. Генеративний штучний інтелект (ШІ) суттєво впливає на вдосконалення системи мотиваційного менеджменту, створюючи нові можливості для персоналізації, автоматизації, аналізу даних і підвищення залученості працівників. Можливості генеративного ШІ розширюють низку управлінських інструментів HR-менеджерів і дозволяють вдосконалити систему мотиваційного менеджменту українських компаній навіть під час війни.

## ВИСНОВКИ

Мотивація до праці – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до продуктивної і якісної праці, визначають її ставлення до роботи та поведінку в робочому середовищі. Вона є важливою складовою загальної мотивації і значною мірою впливає на ефективність діяльності працівника та організації в цілому. Мотивація до праці є ключовим чинником, що впливає на продуктивність і задоволеність працівників, тому її розуміння і управління є критично важливими для успішного функціонування будь-якої організації.

Мотивація визначається як функція керівництва, спрямована на створення стимулів до праці з повною віддачею у підлеглих, а також як тривалий вплив на працівника з метою зміни структур його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Мотивацію можна розглядати як процес, що визначає динаміку мотиваційних настанов та трудової активності. Це свідомий вибір особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.

Мотив - це внутрішній психологічний чинник, який спонукає людину до певної діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети. Мотиви можуть бути усвідомленими чи неусвідомленими і виникають внаслідок взаємодії потреб людини та зовнішніх умов. це переважно усвідомлені стимули особи до діяльності, пов'язані з задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви людини формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, але діяти починають під впливом стимулів. Стимул - це зовнішній чинник, який спонукає людину до дії. Стимули можуть бути як позитивними, так і негативними, і вони зазвичай мають конкретну матеріальну (заробітна плата,

премії та бонуси, соціальні пакети, оплачувані відпустки тощо) або нематеріальну форму (похвала та визнання з боку керівництва, підвищення на посаді, можливості для професійного розвитку та навчання, поліпшення умов праці тощо). Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі: матеріальну, нематеріальну мотивацію, а також елементи штрафів та стягнень, які є дієвим інструментом для забезпечення високої продуктивності праці та задоволеності працівників на підприємстві.

Мотиваційний менеджмент – це процес, що охоплює мотивацію співробітників і розглядається як основний елемент ефективного використання трудових ресурсів в системі організації персоналу. Неможливо ефективно керувати підприємством, досягати поставлених цілей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності без розробки ефективного мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою співробітників. Тільки завдяки забезпеченню справедливої винагороди та гідного рівня оплати праці, створенню належних умов роботи, формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакету, а також атмосфери поваги та довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати високу продуктивність праці, лояльність до компанії та, відповідно, високі результати діяльності.

Мотиваційний механізм можна узагальнено визначити як систему заходів, методів і засобів, які стимулюють людину до певної діяльності, забезпечуючи досягнення особистих і організаційних цілей. Основною метою мотиваційного механізму є активізація працівників або членів організації для ефективного виконання своїх обов'язків.

Ситуація в економіці України безпосередньо впливає на показники, що характеризують стан управління персоналом на конкретному підприємстві. До війни витрати на персонал (як прямі, пов'язані із оплатою праці, так і непрямі, пов'язані із соціальними пакетами) зростали і особливо значним було зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком, однак у 2022 році ці виплати впали нижче рівня 2020 року, що спричинено як зменшенням

чисельності працівників (з різних причин, зумовлених війною), так і зменшенням видів та розмірів винагороди, як матеріальної, так і нематеріальної. Ситуація 2022-2023 років зафіксувала погіршення матеріального забезпечення і стимулювання працівників внаслідок війни в Україні.

Стратегія управління людським капіталом Metinvest спрямована на підвищення привабливості компанії як роботодавця, забезпечення наявності кваліфікованої робочої сили, підвищення ефективності персоналу та надання високоякісних внутрішніх HR-послуг працівникам. З початком війни у 2022 році Metinvest спрямував свої зусилля на забезпечення добробуту своїх працівників і витратив понад 21 млн дол. США на пов'язані з цим ініціативи.

Аналіз системи мотивації працівників Групи «Метінвест» встановив, що Компанія використовує як матеріалі, так і нематеріальні стимули. Так, за інформацією Компанії Metinvest прагне забезпечити своїм працівникам конкурентоспроможну компенсацію, що складається з заробітної плати, бонусів та інших стимулів. Протягом звітного періоду середньомісячна заробітна плата активного персоналу Metinvest зросла на 27% у порівнянні з попереднім роком і становила 1 014 доларів США.

У 2023 році на деяких активах Групи були застосовані коригування винагороди відповідно до ринкових тенденцій. Крім того, з червня 2023 року Metinvest запропонував бонус за ефективність для працівників українських промислових об'єктів, що передбачає збільшення базової місячної заробітної плати на 25% для членів команд, які досягають певних показників ефективності. Нематеріальна мотивація працівників передбачає сукупність заходів та напрямів, зокрема і таких як поліпшення умов праці, забезпечення рівних умов (інклюзія та гендерна рівність) для всіх, соціальні пакети, навчання та тренінги, психологічна підтримка в умовах війни тощо. У 2023 році Metinvest інвестував близько 5 млн дол США, що на 67% більше у порівнянні з попереднім роком, для покращення умов праці та соціальної

інфраструктури, включаючи адміністративні приміщення та заклади харчування.

Metinvest створив систему навчання та розвитку. Загалом Metinvest витратив 1 млн дол США на розвиток людського капіталу у 2023 році, що залишилося на рівні попереднього року. У сукупності 25973 працівників відвідали 65048 внутрішніх навчальних сесій, що охоплюють професійні навички та охорону праці. У середньому кожен працівник отримав 51 годину навчання протягом звітного періоду. Ключові напрями навчальних програм включали: перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників; охорону праці; підготовку інструкторів, викладачів та наставників для виробничого персоналу; реінтеграцію ветеранів; програми вивчення української мови; управлінські та м'які навички. Metinvest запровадив спільні підходи до процесів управління кадрами на підприємствах Групи та створення системи мотивації працівників на схожих принципах, проте з певними відмінами у особливостях операційних процесів, ефективності діяльності та отриманих результатів підприємств.

Аналіз кількісного та гендерного складу окремих ГМК Кривбасу встановив, що протягом трьох років спостерігається тенденція до скорочення кількості працівників на всіх підприємствах, хоча і не високими темпами. У 2022 році на ці тенденції накладася ситуація з війною, про що вже було зазначено раніше. Якщо ж порівнювати гендерний склад працівників ГЗК, то можна бачити, що у їх складі переважають чоловіки. Це є об'єктивною ситуацією і обумовлено галузевими особливостями. Аналіз якісного складу працівників досліджуваних підприємств виявив, що переважну більшість працівників складають співробітники робочих спеціальностей (на рівні 72% для ПрАТ «ЦГЗК», 73% для ПрАТ «ІнГЗК» та 75%-76% для ПрАТ «ПівнГЗК»), а частка управлінського персоналу знаходиться у межах від 24% до 28%.

Метінвест прагне забезпечити конкурентоспроможність винагороди своїм працівникам через поєднання заробітної плати, бонусів і інші види

грошового заохочення. Аналіз системи та стану нематеріальної мотивації на досліджуваних підприємствах в частині навчання встановив, що протягом 2020-2021 років збільшували охопленість програмами навчання для працівників, зокрема у ЦГЗК приріст кількості працівників, що пройшли навчання, склав майже 70%, у ПівнГЗК – більше 23%, у ІнГЗК – майже 35%. З початком війни відбулося скорочення програм навчання і скорочення працівників, що навчалися. Найбільше падіння спостерігається у ЦГЗК – майже впововину.

Аналіз організації управління персоналом та мотиваційного менеджменту Компанії ArcelorMittal виявив, що вона впроваджує різноманітні програми та ініціативи для підтримки жінок та інших різноманітних груп, включаючи навчальні програми, наставництво та коучинг. Ці зусилля спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища, яке сприяє залученню та утриманню різноманітних талантів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє високий рівень відповідальності у сфері охорони праці, впроваджуючи стандарти безпеки та забезпечуючи медичне обслуговування своїх працівників. Навчання та профілактика захворювань є пріоритетними напрямками, що сприяє створенню безпечного робочого середовища. Підприємство приділяє велику увагу охороні праці, розробивши 11 корпоративних стандартів ArcelorMittal Fatality Prevention Standards (FPS), які впроваджуються на підприємстві.

Сучасні дослідження акцентують увагу на важливості створення процвітаючого робочого середовища як ключового фактору стійкості компаній до зовнішніх викликів. Важливо створити культуру, де розвиток лідерства є пріоритетом, і забезпечити необхідні ресурси та підтримку для реалізації цих ініціатив. Це допоможе компанії стати більш стійкою та успішною в умовах сучасного світу. Основні рекомендації включають необхідність розвитку особистих якостей лідерів, впровадження найкращих практик лідерства та створення «фабрики лідерства», що передбачає створення структурованих програм розвитку лідерів.

Виділено характеристики найкращих практик лідерства 21-сторіччя, які передбачають: залученість ключових зацікавлених сторін, оскільки лідери повинні активно залучати всіх зацікавлених сторін до обговорення та прийняття рішень; обов'язкову залученість всіх членів команди; швидкість прийняття рішень, що реалізується через створення відповідних моделей управління; розбудова і підтримка культури довіри в організації.

Ще однією важливою компонентою культури процвітання в компанії є переосмислення змісту роботи і робочого місця. Застарілі підходи до управління, що базуються на контролі часу та кількісних показниках, виявляються неефективними в умовах сучасних викликів. Орієнтація на результати, підтримка автономії та індивідуального підходу дозволяють досягти значно вищих показників продуктивності.

Сучасні підходи до управління продуктивністю все більше акцентують увагу на оцінці робочої сили з позиції її розвитку. Цей підхід спрямований на розуміння сильних та слабких сторін працівників для їх подальшого розвитку. Така оцінка включає детальний аналіз навичок, компетенцій та поведінкових характеристик працівника. Більшість експертів визначає чотири основні елементи управління продуктивністю: постановка цілей, оцінка результатів, постійний розвиток і система винагород. Відповідно до потреб організації, ці елементи повинні бути налаштовані гнучко та інтегровано.

Системи управління продуктивністю, орієнтовані на потреби працівників, є важливим інструментом для досягнення довгострокового успіху компаній. Вони не лише підвищують продуктивність, але й створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій, збереження талантів і досягнення конкурентної переваги. Фокус на командних досягненнях означає, що успіх організації дедалі більше залежить від узгодженої роботи команд, а не лише від індивідуальних досягнень окремих працівників. Це сприяє формуванню культури співпраці, підтримує обмін знаннями та зменшує конкуренцію між співробітниками.

Винагороди є важливим елементом систем управління ефективністю. Основні категорії винагород включають компенсацію, кар'єрний ріст, можливості для розвитку та визнання. Компанії повинні збалансувати фінансові та нефінансові винагороди, щоб створити мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників. Найефективніші системи винагород збалансовують фінансові та нефінансові стимули. Фінансові винагороди, такі як зарплата та бонуси, особливо важливі для ролей, де гроші є ключовим мотиватором. Однак, нефінансові винагороди, такі як визнання, гнучкість у роботі та можливості для розвитку, можуть бути навіть більш ефективними мотиваторами для багатьох працівників. Баланс між фінансовими та нефінансовими винагородами дозволяє компаніям створювати мотивуюче та підтримуюче середовище для працівників, що сприяє їх залученості та продуктивності. Публічне визнання командних досягнень сприяє згуртованості та мотивації працівників.

Ефективна система мотиваційного менеджменту забезпечує високу залученість працівників, знижує плинність кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Оцінка ефективності системи мотиваційного менеджменту є важливим кроком для забезпечення того, що система дійсно сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Така оцінка вимагає використання різних метрик та підходів, які дозволяють отримати повну картину. Регулярний аналіз та вдосконалення системи мотивації допоможуть забезпечити її ефективність та сприяти успіху компанії. Ключовими категоріями для оцінювання є оцінка залученості працівників; рівень задоволеності; показник плинності кадрів, який сигналізує про задоволеність працівників; продуктивність працівників; рівень результативності їх діяльності, що підтверджується рівнем досягнення цілей; рівень розвитку працівників. Відповідно, для оцінювання кожної категорії існує своя методика.

На підставі врахування досвіду провідних компаній, результатів проведеного аналізу системи мотивації персоналу підприємств ГМК України,

існуючих практичних та теоретичних підходів щодо підвищення ефективності мотиваційного пропонованих заходів та макроекономічної ситуації в Україні запропоновано рекомендації щодо впровадження інноваційних методів у конкуренції за працівників та переналаштування системи мотиваційного менеджменту досліджуваних підприємств

В умовах цифровізації та впровадження генеративного штучного інтелекту (ШІ) управління персоналом і його продуктивністю зазнає суттєвих трансформацій. Генеративний штучний інтелект відіграє ключову роль у модернізації систем управління продуктивністю. Він допомагає автоматизувати процеси, такі як збір даних і створення оглядів продуктивності, залишаючи більше часу для персоналізованих взаємодій між працівниками та керівниками. Завдяки ШІ компанії можуть створювати комплексні оцінки, інтегруючи зворотний зв'язок від менеджерів, колег і клієнтів. Генеративний штучний інтелект (ШІ) суттєво впливає на вдосконалення системи мотиваційного менеджменту, створюючи нові можливості для персоналізації, автоматизації, аналізу даних і підвищення залученості працівників. Можливості генеративного ШІ розширюють низку управлінських інструментів HR-менеджерів і дозволяють вдосконалити систему мотиваційного менеджменту українських компаній навіть під час війни.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Економічна наука*. 2015. С. 91-95. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2015/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2015/21.pdf)
2. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. *Регіональні перспективи*. 2002. № 3-4 (22-23). С. 5-8
3. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджменту підприємницької діяльності. Мукачевський державний університет. 2019. Вип.№20. С. 142-148
4. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2(2).Р. 133-139 URL: <https://isg-journal.com/isjmef/>
5. Гавкалова Н.Л., Криворучко А.С. Витрати на персонал: сутність та класифікація. *Економіка розвитку*. 2010. № 4 (56). С.79-82.
6. Гайдученко С. О. *Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»* (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ. 2013. 111 с.
7. Двухфакторная теория трудовой мотивации Герцберга. URL: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/dvukhfaktornaya-teoriya-trudovoy-motivatsii-gertsberga/>
8. Драган О.І., Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-55>
9. Калініченко А.В. Мотивация и мотивационный процесс: сущность и понятие. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417-422

10. Ключові проблеми українських експортерів в умовах війни.  
URL: <https://gmk.center/ua/posts/kljuchovi-problemi-ukrainskih-eksporteriv-v-umovah-vijni/>
11. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотиваційний менеджмент: підручник*. К. : КНЕУ. 2014. 479 с.
12. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2021 рік <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021-zvit-pro-upravlinnya-1.pdf>
13. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2022 рік. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
14. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту*. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.
16. Кузнецова Н. В. *Мотивационный менеджмент*. URL: <http://www.twirpx.com/file/88145/>
17. Купчак М. Я., Саміло А.В. Професійна мотивація як внутрішній чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера. *Вісник ЛДУБЖД*. 2020. №21. С. 108- 112
18. Кулакова С.Ю., Гольд А.О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>
19. Лукьянова Н.А. *Мотивационный менеджмент*. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
20. Лютко О.М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОІППО. 2018. 180 с.

21. Лютенс Ф. *Организационное поведение*. Пер. с англ. 7-го изд. М.: Инфра-М. 1999. 128 с.
22. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.
23. Маркович І. Поведінкові та культурологічні аспекти корпоративного управління в контексті забезпечення мотивації діяльності. INFORMATION AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE TURBULENCE ERA. Edited by Natalia Afanasieva and Oleksandr Nestorenko. *Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022*. 468 pp.
24. Металургійна галузь відновиться лише після деблокади портів. Які перспективи в українського ГМК — в колонці Метінвесту. URL: <https://forbes.ua/company/metalurgiyna-galuz-vidnovitsya-lishe-pislya-deblokadi-portiv-yaki-perspektivi-v-ukrainskogo-gmk-v-kolontsi-metinvestu-24032023-12597>
25. Метінвест – офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua>
26. МЕТІНВЕСТ ОГОЛОШУЄ ВИРОБНИЧІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗА ЧЕТВЕРТИЙ КВАРТАЛ І 12 МІСЯЦІВ 2023 РОКУ. URL: [https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ru/operreleases\\_\\_Metinvest\\_Operational-results\\_4Q-12%D0%9C\\_2023.pdf](https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ru/operreleases__Metinvest_Operational-results_4Q-12%D0%9C_2023.pdf)
27. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси.: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
28. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

29. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.91](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.91)
30. Піраміда потреб Маслоу: Що таке Ієрархія потреб і як вона працює? URL: <https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/>
31. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії. *New economics: міжнар. наук. практ. конф. К.*, 2019. С. 166–170
32. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>
33. Попит на металопродукцію в Україні суттєво сповільнився у 2024 році. URL: <https://gmk.center/ua/posts/popyt-na-metaloproduktsiiu-v-ukraini-suttievo-spovilnyvsia-u-2024-rotsi/>
34. Попит на сталь у Європі може покращитися лише у 2025 році. URL: <https://gmk.center/ua/posts/popyt-na-stal-u-ievropi-mozhe-pokrashchytysia-lyshe-u-2025-rotsi/>
35. Про що теорія мотивації Макклелланда та як її використовувати у своїй команді. URL: <https://laba.ua/blog/3242-dostizheniya-prinadlezhnost-ili-vlast-a-hto-nuzhno-vashey-komande>
36. Прохоровська, С. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*, 2023. (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
37. ПРАТ «ЦГЗК». URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua>
38. ПРАТ «ЦГЗК»: Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: [https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual\\_information%20of\\_the\\_issuer%20for\\_2022.pdf](https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information%20of_the_issuer%20for_2022.pdf)

- 39.ПрАТ «ЦГЗК». Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік.  
URL:[https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual\\_information%C2%A0of\\_the\\_issuer%C2%A0for\\_2021.pdf](https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information%C2%A0of_the_issuer%C2%A0for_2021.pdf)
- 40.ПРАТ «ІНГЗК». URL:<https://ingok.metinvestholding.com/ua>
- 41.ПрАТ «ІНГЗК»: Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік.  
URL:[https://ingok.metinvestholding.com/upload/ingok/content/51/Annual\\_information%C2%A0of\\_the\\_issuer%C2%A0\\_for\\_2022.pdf](https://ingok.metinvestholding.com/upload/ingok/content/51/Annual_information%C2%A0of_the_issuer%C2%A0_for_2022.pdf)
- 42.ПрАТ «ІНГЗК»: Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік.  
URL:[https://ingok.metinvestholding.com/upload/ingok/content/51/Annual\\_information%C2%A0of\\_the\\_issuer%C2%A0\\_for\\_2021.pdf](https://ingok.metinvestholding.com/upload/ingok/content/51/Annual_information%C2%A0of_the_issuer%C2%A0_for_2021.pdf)
- 43.ПрАТ «ПівНГЗК». URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua>
- 44.ПрАТ «ПівНГЗК»: Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік.  
URL:[https://sevgok.metinvestholding.com/upload/sevgok/content/51/Annual\\_information%C2%A0of\\_the\\_issuer\\_for\\_2022.pdf](https://sevgok.metinvestholding.com/upload/sevgok/content/51/Annual_information%C2%A0of_the_issuer_for_2022.pdf)
- 45.ПрАТ «ПівНГЗК»: Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік.  
URL:  
[https://sevgok.metinvestholding.com/upload/sevgok/content/51/Annual\\_information\\_of\\_the\\_issuer%C2%A0for\\_2021.pdf](https://sevgok.metinvestholding.com/upload/sevgok/content/51/Annual_information_of_the_issuer%C2%A0for_2021.pdf)
- 46.Різновиди мотивації персоналу. URL:  
<https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
- 47.Сладкевич В.П. *Мотивационный менеджмент*: курс лекцій. К.: МАУП. 2001. 168 с.
- 48.Теорії мотивації на основі потреб. Теорія потреб Ольдерфера. URL:  
<https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B1>
- 49.Теорія мотивації В. Врума. URL:[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D0%92.\\_%D0%92%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%92._%D0%92%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B0)

50. Теорія Адамса в мотивації. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318>
51. Теорія мотивації Портера-Лоулера. URL: <https://library.if.ua/book/116/7772.html>
52. Сучасні теорії мотивації. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5272&chapterid=1143>
53. Управление персоналом организации: 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 484.
54. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
55. ArcelorMittal – офіційний сайт. URL: [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com).
56. ArcelorMittal publishes its Annual Report 2023 on Form 20-F. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-publishes-its-annual-report-2023-on-form-20-f>
57. ArcelorMittal committed to gender equality in the workplace. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/news-articles/2019-sep-2-arcelormittal-committed-to-gender-equality-in-the-workplace>
58. Aaron De Smet, Arne Gast, Johanne Lavoie, and Michael Lurie. New leadership for a new era of thriving organizations. May 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations?stcr=5790D3BDFB2247C39DC961247178D9EB&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=42e948d235a34c8e83d1ac3cc742fc25&hctky=13207454&hdpid=c44995e7-2f87-4d26-8883-1b8a3083a741#/>
59. Asmus Komm, Brooke Weddle, Dana Maor, Katharina Wagner and Vivian Breaux. What employees say matters most to motivate performance. August 21, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most->

- [to-motivate-performance?stcr=392B4B8D82BE4B07B16F6136693B6F59&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=c0c509d90de94795aee2431a8fb5910b&hctky=13207454&hpid=c44995e7-2f87-4d26-8883-1b8a3083a741](#)
60. Amaia Noguera Lasa, Andrea Pedroni, and Asmus Komm with Simon Gallot Lavallée. In the spotlight: Performance management that puts people first. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>
61. Bob Sternfels, Daniel Pachtod, Kurt Strovink, and Wyman Howard. The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory October 2024 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>
62. Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter?stcr=73A273DFAB2A44FD909FC8134D58CBBB&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=e8c4db5ee2d549a7b9d6eece80adc3b0&hctky=13207454&hpid=c44995e7-2f87-4d26-8883-1b8a3083a741>
63. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor by [Dr. Serhat Kurt](#). 2021. URL: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/>
64. Maslow's Hierarchy of Needs: How Leaders & Managers Can Motivate Their Teams URL: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/maslows-hierarchy-of-needs/>

65. Jacqueline Brassey, Aaron De Smet, Emily Field, Taylor Lauricella, and Brooke Weddle. Preparing for the future. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/vrqovnik/arcelor-mittal-integrated-annual-review-2023.pdf>
66. To defend against disruption, build a thriving workforce. URL: May 2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-defend-against-disruption-build-a-thriving-workforce>

**ЗГОДА**  
**здобувача освіти Державного університету економіки і технологій**  
**на розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, Осонов Павло Валерійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна магістерська робота *«Мотиваційний менеджмент в системі стратегічного управління підприємством»* буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата            10.12.2025 р.

Підпис

