

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Фізико-технічний інститут, Факультет будівництва, архітектури та дизайну

(повне найменування інституту, назва факультету)

Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему Мотивація трудової діяльності персоналу промислового  
підприємства в умовах сьогодення

Виконав: студент VI курсу, групи БАДз-413м  
спеціальності (напряму підготовки)  
076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність» освітня програма «Економіка  
підприємства»

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Дідух А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Борисенко О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мельник О.А.

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя  
2018 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Запорізький національний технічний університет**  
 ( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет Фізико-технічний інститут, Факультет будівництва, архітектури та дизайну

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код і назва)

Напрямок підготовки освітня програма «Економіка підприємства»

(код і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ткаченко А.М.  
 “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ**  
Дідух Анастасія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Мотивація трудової діяльності персоналу промислового підприємства в умовах сьогодення

керівник проекту (роботи) Борисенко Олена Євгенівна

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від “01” 10 2018 року № 245

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05.12.18

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Фінансова звітність ПАТ «Мотор-Січ», регулярна звітність ПАТ «Мотор-Січ», Колективний договір ПАТ «Мотор-Січ»

Публічна інформація ПАТ «Мотор-Січ» щодо роботи з персоналом та молоддю, Програма соціальної підтримки персоналу ПАТ «Мотор-Січ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи мотивації персоналу промислового підприємства; аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ПАТ «Мотор-Січ»; шляхи удосконалення системи мотивації персоналу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

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

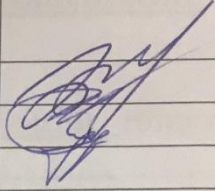
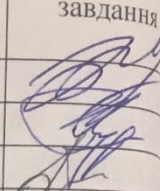
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|---------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                           | завдання видав                                                                      | прийняв виконання завдання                                                          |
| 1-3           | Борисенко О.Є., доц.каф. ПТБД             |  |  |
| 4             | Журавель С.М., ст.викл. ОПіНС             |                                                                                     |                                                                                     |
| Нормоконтроль | Бобко Н. А., ст. викл. ПТБД               |                                                                                     |                                                                                     |
|               |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|               |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|               |                                           |                                                                                     |                                                                                     |
|               |                                           |                                                                                     |                                                                                     |

7. Дата видачі завдання 01.10.2018

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи)                               | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітки |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1     | Мотивація персоналу: сутність та значення в умовах сьогодення.         | 30.09.18                                | вик.     |
| 2     | Мотивація праці як елемент системи управління персоналом підприємства. | 30.09.18                                | вик.     |
| 3     | Теорії та сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства.         | 05.10.18                                | вик.     |
| 4     | Характеристика діяльності ПАТ «Мотор-Січ»                              | 10.10.18                                | вик.     |
| 5     | Аналіз структури персоналу підприємства                                | 22.10.18                                | вик.     |
| 6     | Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ»           | 02.11.18                                | вик.     |
| 7     | Використання КПП як напрям вдосконалення системи мотивації персоналу   | 15.11.18                                | вик.     |
| 8     | Рекомендації щодо впровадження КПП                                     | 26.11.18                                | вик.     |
| 9     | Охорона праці                                                          | 29.11.18                                | вик.     |
| 10    | Подання на кафедру та нормоконтроль                                    | 05.12.18                                | вик.     |
|       |                                                                        |                                         |          |
|       |                                                                        |                                         |          |
|       |                                                                        |                                         |          |
|       |                                                                        |                                         |          |

Студент

(підпис)

Дідух А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Борисенко О.Є.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                         | 7  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br>МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....                                             | 10 |
| 1.1 Мотивація персоналу: сутнісність та значення в умовах<br>сьогодення.....                                                       | 10 |
| 1.2 Мотивація праці як елемент системи управління підприємством..                                                                  | 17 |
| 1.3 Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства .....                                                                      | 21 |
| Висновки до 1 розділу.....                                                                                                         | 36 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ<br>ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР СІЧ».....                                                      | 38 |
| 2.1 Характеристика діяльності ПАТ «Мотор-Січ».....                                                                                 | 38 |
| 2.2 Аналіз структури персоналу підприємства ПАТ «Мотор Січ».....                                                                   | 44 |
| 2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» .....                                                                       | 53 |
| Висновки до 2 розділу.....                                                                                                         | 61 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ<br>ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ “МОТОР<br>СІЧ” В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ..... | 63 |
| 3.1 Використання КПП як напрям вдосконалення системи мотивації<br>персоналу.....                                                   | 63 |
| 3.2 Рекомендації щодо впровадження КПП.....                                                                                        | 68 |
| Висновки до 3 розділу.....                                                                                                         | 76 |
| РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ<br>СИТУАЦІЯХ.....                                                                 | 77 |
| 4.1 Аналіз потенційних небезпек.....                                                                                               | 77 |
| 4.2 Заходи по забезпеченню безпеки.....                                                                                            | 79 |
| 4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці.....                                                              | 81 |
| 4.4 Заходи з пожежної безпеки.....                                                                                                 | 87 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях..... | 88  |
| Висновки до 4 розділу.....                                       | 95  |
| ВИСНОВКИ.....                                                    | 96  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                  | 100 |
| ДОДАТОК А.....                                                   |     |
| ДОДАТОК Б.....                                                   |     |

## ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством гостро постає питання підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентоспроможності на ринку. Вченими і практиками доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал. Саме людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє зростанню прибутків підприємства. Головним чинником активізації трудової діяльності людських ресурсів, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Жодне підприємство не функціонуватиме ефективно, якщо не буде розроблено оптимальну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства. Проте для систем мотивації українських підприємств характерним є односторонність систем мотивації, яка полягає у надання особливого значення заробітній платі та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації; необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Проблеми мотивації персоналу викликає значний інтерес з боку науковців та професіоналів в сфері управління персоналом. Питаннями мотивації переймалися не тільки такі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор., але і ряд вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкина, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіна, С. А. Шапіро, Й. Щипачинський. Значний внесок у вирішення проблем мотивації персоналу

зробили і вітчизняні науковці, такі як Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та інші.

Мета дипломної роботи магістра: вдосконалення системи мотивації персоналу промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу ПАТ «Мотор-Січ».

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі магістра виконувались наступні завдання:

-дослідження сутності та значення мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання;

- визначення місця мотивації праці в системі управління персоналом;

- проведення аналізу сучасних підходів до мотивації до формування системи мотивації персоналу;

-надання загальної характеристики та систему мотивації промислового підприємства машинобудівної галузі ПАТ «Мотор Січ»;

-проведення аналізу структури персоналу промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ»;

-дослідження переваг та недоліків діючої системи мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ»

-обґрунтування доцільності використання КПП в системі мотивації праці ПАТ «Мотор Січ»;

-розроблення практичних рекомендації щодо впровадження показника КПП в систему мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ».

При написанні дипломної магістерської роботи були використані наступні методи та прийоми дослідження: опис, синтез, систематизація та системний підхід, порівняльний аналіз, методи і прийоми середніх величин, індексний метод, коефіцієнтний аналіз, графічні методи, економіко-статистичні методи.

В якості інформаційної бази при написанні дипломної роботи були використані науково-методичні матеріали, що стосуються системи мотивації персоналу підприємства, законодавчо-нормативні акти, матеріали фахової літератури, статистична інформація, фінансова звітність ПАТ «Мотор Січ».

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що дістав подальшого розвитку методичний підхід оцінки виробничого персоналу промислового підприємства, що передбачає використання показника КПІ в системі мотивації персоналу та дозволяє більш якісно оцінити ефективність праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання КПІ як елемента системи мотивації персоналу з метою підвищення ефективності його використання та розвитку доведені до рівня практичних рекомендацій та пропозицій, що можуть бути використані в практиці промислових підприємств.

Основні положення роботи. Визначено теоретичні основи формування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві. Досліджено основні показники ефективності використання персоналу на підприємстві, використання фонду оплати праці. Визначено що впровадження показника КПІ в систему мотивації персоналу ПАТ «Мотор-Січ» дозволить підвищити рівень ефективності використання трудових ресурсів промислового підприємства в умовах сьогодення.

Основні положення та практичні результати дослідження доповідались, обговорювались й одержали позитивну оцінку на щорічній Вузівській науково-практичній конференції «Тиждень науки – 2018».

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Мотивація персоналу: сутнісність та значення в умовах сьогодення

На сучасному етапі розвитку суспільства перед управлінською теорією і практикою особливо гостро постає проблема пошуку ефективних способів мотивації персоналу. Сьогодні прогрес у соціально-економічному розвитку організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно керівник враховує індивідуально-типологічні особливості своїх співробітників при вибудовуванні системи стимулювання. Це обумовлює необхідність дослідження і розробки теоретичних основ формування індивідуальних систем мотивації праці. Рішення даного завдання носить комплексний характер, так як вимагає аналізу результатів психологічних і соціально-економічних досліджень.

Зокрема, в психологічній науці проблемам вивчення спонукальної сили життєдіяльності особистості приділяється велика увага. Практично кожна з найбільш відомих на сьогоднішній день теорій особистості в той чи іншій мірі зачіпає питання зміни поведінки людини. Це призвело до того, що сьогодні існує ціла область знань, яка займається питаннями психології мотивації. Її предметом є вивчення причин і регуляторів поведінки, що пояснюють ким або чим детермінується поведінку, якою мірою поведінка визначається людиною, а в якій - ситуативними факторами, як людина і ситуація взаємодіють один з одним, детермінуя поведінку.

Поняття мотивація неоднозначно у своїй інтерпретації. З одного боку, це психологічна категорія, пов'язана з процесом усвідомлення людиною своїх потреб і вибору певної моделі поведінки для їх задоволення; з іншого, це категорія менеджменту, пов'язана з процесом управління поведінкою працівника за допомогою впливу на нього різними чинниками довкілля (матеріальні і духовні ресурси організації).

У теорії мотивації категорія "мотивація" розглядається як найбільш широка. У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають його до здійснення певних дій. Важливим для розуміння мотивації є те, що ці сили можуть знаходитися як всередині, так і поза людини.

У зв'язку з цим у теорії мотивації можна виділити наступні ключові поняття:

- мотивація:
- мотивування:
- стимулювання.

Мотивація - це внутрішній процес свідомого і самостійного вибору самою людиною тієї або іншої моделі поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників для задоволення своїх потреб [1].

Більшість дослідників сходяться в тому, що поява терміна "мотивація" пов'язано з роботою А. Шопенгауера "Про четвероюком корені закону достатньої підстави", виданої в 1831 р, де мотивація визначалася як "причинність, видима зсередини". Безсумнівно, що трудова мотивація привертала увагу задовго до появи самого терміна - з моменту виникнення організації і необхідності підпорядковувати дії зайнятих у ній людей її цілям і завданням. У свою чергу, поява і розвиток організацій історично нерозривно пов'язане зі створенням і розвитком держави і процесом соціалізації особистості. Людина як частина соціуму все своє життя є складовою частиною організацій. Це означає, що питання мотивації були актуальні ще з початку часів.

Однак тільки з початку ХХ ст. стали вживатися серйозні спроби пошуку ефективних методів мотивації, що виходять за рамки інструментів економічного примусу. За твердженням Лі Якокки[3] «коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть - у мотивації людей». Як

зазначалося вище, мотивація будь-якого індивідуума пов'язана з наявністю у нього потреб, які виступають каталізатором усіх мотиваційних процесів.

Потреба є ключовим поняттям теорії мотивації і розглядається як усвідомлена людиною фізіологічна або психологічна необхідність у речах і явищах, якими він не володіє на даний момент часу. Потреби належать до внутрішньої сфери людини, досить загальні для різних людей, але в той же час мають індивідуальний прояв у кожної людини.

Люди по-різному можуть реагувати на виникаючі потреби: задовольняти їх, придушувати або зовсім не реагувати на них якийсь час. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так і несвідомо. Більшість потреб періодично поновлюються, хоча при цьому вони можуть змінювати форму свого конкретного прояву, а також ступінь впливу на людину.

З визначення мотивації слід, що ця категорія включає в себе внутрішні і зовнішні рушійні сили, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. На основі джерела спонукальної сили виділяють:

- зовнішню мотивацію, тобто фактори, які її ініціюють і регулюють, знаходяться поза особистості і поза поведінки. Зовнішня мотивація обмежена періодом дії певного підкріплення;

- внутрішню мотивацію, тобто ініціюють і регулюючі чинники поведінки, навпаки, знаходяться всередині самої поведінки. Внутрішня мотивація може тривати досить довго за відсутності видимих підкріплень, при цьому людина віддає перевагу більш важким завданням, отримує задоволення від роботи, підвищується його самооцінка. Недостатньо тільки зовнішнього впливу на людину - необхідне створення умов для інтенсивної мотивації.

Головна мета, яка на сьогоднішній день постає перед менеджментом компанії, полягає у формуванні у працівників внутрішньої мотивації: як тільки працівник починає сприймати себе як першопричину власної поведінки, перестає відчувати себе залежним від позитивних і негативних підкріплень з боку керівництва, можна говорити про його самотивації.

Самотивація визначається усвідомленням працівником наявності певної міри свободи і можливості самореалізації в рамках організації. Індикаторами самотивації працівників виступають такі процеси:

- розвиток зацікавленості у праці;
- формування відчуття радості від роботи;
- ідентифікація працівника з підприємством;
- спонукання до виникнення нових ідей і уявлень;
- співробітництво;
- відпадає необхідність додаткових стимулах для ефективної праці.

Залежно від систем підкріплень, застосовуваних менеджментом компанії, можна виділити наступні види мотивації:

- нормативну - спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу. Переконавання, навіювання, інформування, психологічного зараження;

- примусову - використання влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог;

- за допомогою стимулювання - вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

Зв'язок між рушійними силами і їх впливом на поведінку людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, в результаті чого різні люди можуть зовсім по-різному реагувати на однакові впливи з боку однакових сил. Більше того, однакова модель поведінки різних людей може бути викликана різними силами, наприклад, власними бажаннями в однієї людини і зовнішнім впливом в іншого.

Мотивування і стимулювання, у свою чергу, є способами впливу на мотивацію людини і різні в своєму змісті. Мотивування є більш широким поняттям, що включає в себе в якості інструменту стимулювання.

Мотивування - це довгостроковий вплив па людини в цілях зміни самої структури мотивації, тобто ціннісних орієнтацій і потреб людини, формування певних мотивів і розвиток на цій основі його трудового потенціалу[2].

Стимулювання - це інструмент управління мотивацією людини за допомогою зовнішнього спонукання до активності через різні блага (стимули), здатні задовольнити потреби людини. Механізм стимулювання передбачає вплив на вже наявну систему мотивів людини (закладену в людини в результаті соціалізації або змінену за допомогою механізмів мотивування), актуалізуючи і підсилюючи ці мотиви, не змінюючи саму структуру мотивації[2, с. 224].

Процеси мотивування і стимулювання тісно пов'язані з двома ключовими категоріями теорії мотивації: мотив і стимул.

Мотив спонукає людину до дії і визначає, як буде здійснена ця дія. Мотиви відносяться до внутрішнього середовища людини, є усвідомленими і мають персональний характер, тобто залежать від індивідуальних особливостей особистості.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися в певному відношенні один до одного але ступеня їх впливу на поведінку людини, що формує мотиваційну структуру особистості. Мотиваційна структура особистості володіє певною стабільністю, на неї впливають характеристики особистості:

- індивідуально-психологічні (здібності, темперамент, характер, воля та ін.);
- мотиваційні (цінності, установки, потреби, інтереси, ідеали);
- соціально-демографічні (стать, вік, сімейний стан, освіта, кваліфікація).

Однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо в процесі виховання людини, її освіти, а також під впливом певних стимулів.

Таким чином, процес цілеспрямованого впливу на мотиваційну структуру особистості називається процесом мотивування.

Стимул впливає на поведінку людини, актуалізуючи певні мотиви. Стимули відносяться до зовнішнього середовища людини, реакція людини на

стимули не обов'язково свідомі, вплив одного і того ж стимулу на людей може проявлятися у них по-різному. Стимулом можуть виступати окремі матеріальні і духовні блага, а також дії інших людей.

Сам по собі стимул може вважатися таким тільки в разі, якщо він має певний вплив на людину, тобто змінює поведінку останнього. Наприклад, в умовах розвалу грошової системи (революції, війни, фінансові кризи) заробітна плата у формі грошових знаків в цілому втрачає свою роль стимулу, тобто грошове стимулювання в чистому вигляді не може бути використано в якості інструменту управління трудовою мотивацією. Отже, ефективність впливу на людину того чи іншого стимулу визначається його конкретної цінністю - винагородою. Винагорода розглядається як компенсація за діяльність людини або бажаний результат певних дій.

Таким чином, процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання.

Стимулювання має різні форми. У загальному вигляді існує наступна класифікація:

- матеріальне стимулювання:
- матеріально-грошове (заробітна плата, премія);
- матеріально-негрошове (надання додаткових бенефітів[3], тобто соціальних пільг: виплата натурою, оплата житла, оплата додаткового навчання, відшкодування транспортних витрат тощо);
- моральне стимулювання:
- морально-матеріальне (стимулювання вільним часом, просування по службі, надання можливостей для творчого зростання в професії тощо);
- морально-психологічне (публічне визнання, відзнаки, формування сприятливого моральнопсихологічного клімату в колективі і т.п.).

Змісту понять "мотив" і "стимул" тісно пов'язані один з одним. У практиці управління можна знайти ряд стимулів, концентруючи ті чи інші мотиви трудової діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 –Приклад взаємозв'язку мотивів і стимулів в практиці управління [2]

| Мотиви                      | Стимули                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отримання матеріальних благ | Заробітна плата.<br>Індексація оплати праці у зв'язку з інфляцією.<br>Оплата проїзду<br>Кредитування, надання допомоги в наданні житла.<br>Оплата харчування                                                                    |
| Соціальні гарантії          | Лікарняне страхування.<br>Пенсійне забезпечення.<br>Стабільність працевлаштування і зайнятості.<br>Компенсаційні пакети.<br>Гнучкий графік роботи                                                                               |
| Життєве самовизначення      | Професійна орієнтація.<br>Управління кар'єрою.<br>Надання можливостей для навчання. Доступ до нової інформації і технологіям. Заохочення творчості та новаторства                                                               |
| Самоствердження і визнання  | Можливості службового зростання.<br>Розширення сфери компетенцій.<br>Право підписання документів.<br>Публічне визнання успіхів.<br>Персональні блага: кабінет, автомобіль, секретар та ін.<br>Участь в управлінні підприємством |
| Соціальна взаємодія         | Єдиний статус працівників, колег. Демократичний стиль керівництва.<br>Участь колективу у прийнятті рішень.<br>Елементи корпоративної культури: відзнаки, культмасові заходи, кімнати відпочинку. Наставництво                   |

Отже, стимулювання - це один з інструментів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше як засобів управління людьми застосовується стимулювання. Це пов'язано з тим, що розвиток потенціалу працівників як одні з методів мотивування людей призводить до підвищення зацікавленості персоналу у своїй праці і діяльності організації в цілому. Працівники здійснюють необхідні дії, не чекаючи або ж взагалі не отримуючи відповідного впливу ззовні.

## 1.2 Мотивація праці як елемент системи управління підприємством

В менеджменті мотивацію розглядають як сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки [5, с. 132].

Відношення до праці характеризується прагненням (або відсутністю прагнення) людини максимально виявляти свої фізичні та духовні сили, використовувати свій досвід і знання, здібності досягнення визначених кількісних і якісних результатів праці. Воно виявляється в поведінці, мотивації й оцінці праці.

Трудова поведінка – це зовнішній, прояв відношення до праці, а мотивація й оцінка – внутрішній.

Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

В управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по

заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Основні завдання мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- індивідуальної і групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин [9].

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробленні систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використання стимулів ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві загалом [3].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Зв'язок функцій мотивації і контролю є на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, здійснюється ще до початку виконання завдання. Його засобами, що мають значний мотивуючий вплив на працівників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; добір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людям надається конкретна змістовна спрямованість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких працівники одержать винагороду [5, с. 135].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідне вдосконалення мотивації працівників, що може дати:

- підвищення результативності роботи персоналу;
- оперативне досягнення цілей підприємства;
- зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням;
- прозорість системи заохочування;
- зниження плинності кадрів;
- покращення психологічного клімату;

- покращення командної роботи [6].

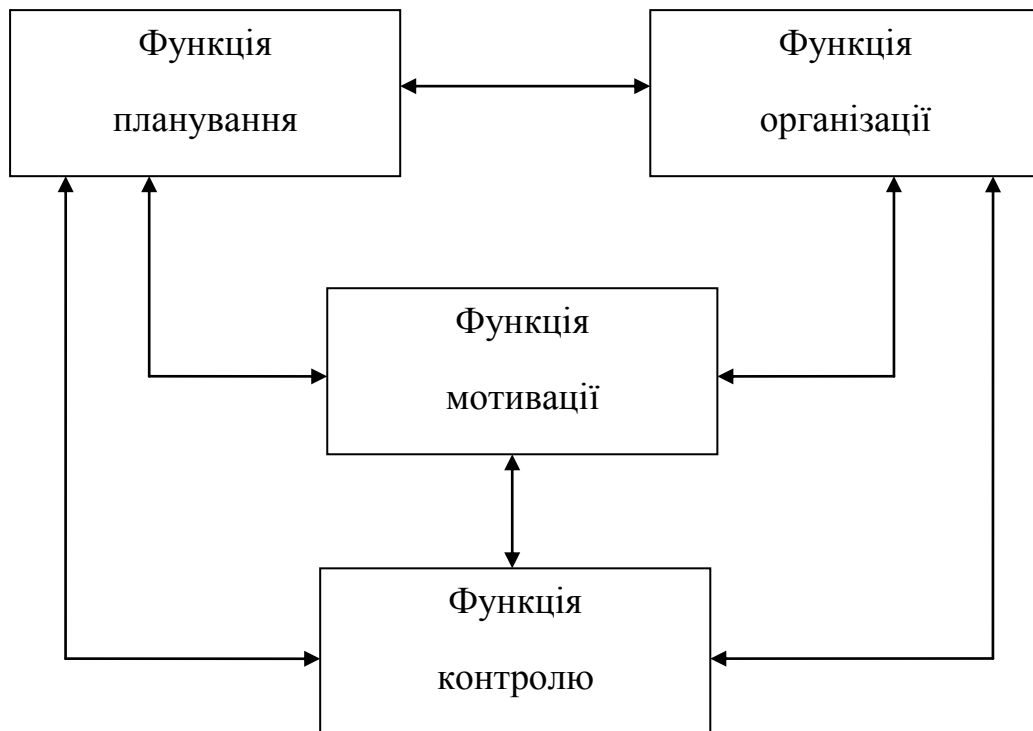


Рисунок 1.1 Місце мотивації в системі основних функцій управління [17]

Першим з функцій є планування. Управляти - це передусім планувати. За своїм змістом планування означає розробку і реалізацію програми дій на певний період. Якщо планові показники недостатньо обґрунтовані, то результат буде низьким, як би добре організація не працювала. Тому від якості планування багато в чому залежить якість управління.

Наступною функцією менеджменту є організація - створення структури підприємства, яка дозволяє втілити в життя намічені плани. Взаємозв'язок з попередньою функцією полягає в тому, що після того, як розроблені плани, створюються необхідні умови для їх виконання.

Функція мотивації служить логічним доповненням до планування і організації. Плани виконують люди, а для цього у них має бути зацікавленість. Мотивація і припускає створення спонукальних мотивів до певної діяльності. Існують два види дії на людей: примус і спонукання. У разі примусу людини примушують робити те, що необхідно. Навіть якщо співробітник не

зацікавлений у виконанні завдання, він проте його виконує. Їм рухає не внутрішня потреба, а воля, наказ керівника. Спонукання на відміну від примусу налаштовує людину на поведінку, сприяючи ефективному досягненню цілей організації.

Функція контролю - необхідний компонент організації і управління будь-якого трудового процесу. Вона пов'язана зі встановленням певних стандартів і зіставленням фактичних результатів із стандартами (плановими показниками). В ході здійснення контролю менеджери забезпечують стабільність протікання виробничого або іншого процесу. Слід мати на увазі, що контроль здійснюється не заради контролю як такого. Його завдання зводиться до того, щоб підвищити ефективність організації.

### 1.3. Сучасні підходи до мотивації персоналу підприємства

На рубежі XX-XXI ст. в розвинених країнах завершився в основному перехід від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства, яке характеризується прискоренням науково-технічного прогресу і форсованим впровадженням інновацій, глобалізацією та розвитком малого бізнесу, орієнтацією виробництва на споживача і зростанням ролі людського фактора у виробництві. У цих умовах все більшу увагу в управлінні приділяється питанням мотивації трудової діяльності і формуються нові теорії мотивації.

У зарубіжній психології в останні 25-30 років широке поширення одержав атрибутивний підхід до мотивації.

У атрибутивному підході підкреслюється провідна роль уявлень індивіда про свої здібності. Представники атрибутивного підходу до мотивації акцентують увагу на тому, як люди осмислюють події, що відбуваються з ними, як вони пояснюють різні явища, які вони спостерігають і переживають. При

цьому люди з високою самооцінкою сприймають мотивацію на досягнення як успіх, пов'язаний з їх здібностями і зусиллями, а невдачу пояснюють недостатньою додатком зусиль. Індивіди з низькою самооцінкою вважають, що причина їхнього успіху - удача, а причиною невдачі є нестача здібностей.

Атрибуція трактується як ув'язнення, які роблять люди щодо причин своєї поведінки або поведінки інших людей.

Відзначаючи серед сучасних теорій мотивації тяжіння до тієї чи іншої класичної моделі мотивації, можна відзначити модель Е. Гостик, Ч. Елтон. Відштовхуючись від ідей А. Маслоу, вони тим не менш запропонували свій варіант піраміди потреб. На наш погляд, вона досить логічно пояснює взаємодію і взаємозамінність потреб людини, а також ті їх еквіваленти, які створює організація у відповідності зі своїми установками, можливостями і результатами праці людини[8].

У самому низу вони розташували потреба у справедливій оплаті праці та преміальні виплати. Другий рівень, що відображає самопочуття людини на робочому місці, пов'язаний з потребою в позитивних враженнях від свого робочого місця. На наступному (третьому) рівні розташовано визнання (точніше, сполучна ланка), і на четвертому, завершальному піраміду рівні, - самореалізація персоналу.

Ключовий потребою, яка змушує співробітників збільшувати продуктивність своєї праці є потреба у визнанні заслуг. На думку авторів, саме воно "сприяє більш швидкому прогресу на шляху до досягнення мети, привносячи в цей процес нову енергію". З цієї точки зору основним завданням ефективного менеджера в організації має стати правильне використання механізму визнання заслуг співробітників. Воно полягає в поясненні кожному співробітнику, що найбільше цінується в даній організації і в чому повинен складатися його внесок у загальну справу.

Схожим підходом до мотивації персоналу в організації є концепція партисипативного управління. Вона виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено приймає участь в різних

внутрішньоорганізаційної діяльності, то він тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно.

По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням у організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще справляється зі своєю роботою, а й призводить до більшої віддачі, великий внесок окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації. Якщо з приводу першого аспекту впливу партисипативного управління на людину можна сказати, що він безпосередньо відноситься до процесу мотивації людини на краще виконання своєї роботи, то другий аспект істотно виходить за рамки мотиваційного аспекту використання людського потенціалу організації.

Первісне поширення партисипативного управління пов'язувалося тільки з поліпшенням мотивації працівників. Надалі партисипативне управління все більш зв'язується з поліпшенням використання всього потенціалу людських ресурсів організації. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати тільки з процесом мотивації, а слід розглядати як один із загальних підходів до управління людиною в організації.

Партисипативне управління може бути реалізовано за наступними напрямками.

По-перше, працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може стосуватися, наприклад таких аспектів їх діяльності, як режим роботи або вибір засобів здійснення роботи.

По-друге, працівники можуть залучатися до прийняття рішення з приводу виконуваної ними роботи. У цьому випадку керівник радиться з працівником з приводу того, що йому робити і як виконувати поставлені перед ним завдання.

Тобто, інакше кажучи, працівник залучається до постановки цілей, які йому належить досягати, визначенню завдань, які йому доведеться вирішувати.

По-третє, працівникам дається право контролю за якістю та кількістю здійснюваного ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління передбачає широке участь працівників в раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їх власної роботи і роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів.

По-п'яте, можливим напрямком здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп з тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом. У цьому випадку дається право прийняття рішення не тільки але приводу власної роботи члена організації, але і з приводу того, з ким кооперуватися у груповій діяльності.

У реальній практиці всі ці напрямки здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються в певній комбінації, так як вони дуже тісно пов'язані один з одним і дуже добре доповнюють один одного. Більше того, саме в комбінації один з одним ці окремі напрямки можуть ефективно проявити себе, і саме окремі усталені комбінації цих напрямків використовуються як конкретні форми партисипативного управління. Найбільш наочним прикладом цього є гуртки якості, широко використовувані в управлінні японськими фірмами.

Підводячи підсумок розгляду сучасних зарубіжних теорій мотивації, слід зазначити, що всі вони розроблялися переважно з урахуванням реалій американської дійсності і орієнтовані на американську систему цінностей та ідеалів, що об'єктивно ускладнює їх застосування в Україні.

У зв'язку з цим ми вважаємо за доцільне звернутися до розгляду найбільш істотних сучасних теорій мотивації, розроблених в умовах становлення ринкової економіки.

Сучасні системи управління мотивацією праці засновані на наступних базових передумовах:

- облік мотиваційних ефектів, що неминуче виникають за рахунок взаємодій вищеперелічених п'яти груп мотивів;
- максимальне спрощення застосовуваних критеріїв оцінки трудової діяльності персоналу і створюваних для її орієнтації стимулів до праці;
- обов'язковий прогноз впливу на трудову поведінку персоналу всіх заходів щодо зміни системи мотивації його праці в організації;
- постійний моніторинг можливих відхилень від заданих менеджером форм трудової поведінки.

Ігнорування вищевикладених принципів в сучасному суспільстві, що достатньо часто має місце в організаціях, об'єктивно призводить до наступних негативних моментів у трудовому поведінці персоналу:

- зростання числа дій з боку персоналу, які керівниками сприймаються як "невдячність" і "викликають" форми поведінки (обсяг заробітної плати збільшується, що призводить не до очікуваного зростання, а до зниження продуктивності праці тощо);
- нездатність ряду працівників комплексно оцінити створювані стимули до праці, що призводить до переорієнтації їх поведінки з досягнення результату на побудову неформальних відносин з керівником;
- звикання і, як наслідок, ігнорування персоналом стимулів до трудової діяльності;
- розвиток нелояльності персоналу своєї організації;
- неможливість формування організаційної культури управління, що різко знижує задоволеність працівників працею і ін.

Так, наприклад, принципи формування оптимальної системи мотивації праці на базі теорії мотиваційного комплексу трудової діяльності, сформульованої на початку 1990-х рр. визначали мотиваційний комплекс (МК) трудової діяльності як цілісну систему, елементами якої служать раніше описані нами мотиви придбання, задоволення, безпеки, підпорядкування та

енергозбереження. Окремі групи мотивів у цій теорії розглядаються не ізольовано, а як взаємозалежні частини єдиного цілого. У зв'язку з цим мотиваційний комплекс можна розглядати як якийсь "чорний ящик", зв'язок якого з навколишнім середовищем моделюється за допомогою параметрів входу і виходу, якими, відповідно, є стимули до праці, що вводяться менеджером в систему мотивації праці персоналу, і відповідна реакція працівників на їх застосування.

Між окремими групами мотивів, складових МК виділяють три групи зв'язків.

1. Активізують (А-зв'язку), коли посилення попереднього мотиву призводить до посилення подальшого, і навпаки. Структура А-зв'язків показана на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Структура А-зв'язків мотиваційного комплексу трудової діяльності

2. Пригноблюючі (У-зв'язку), тобто посилення одного мотиву призводить до зменшення сили дії іншого і, навпаки. Їх структура показана на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Структура У-зв'язків мотиваційного комплексу трудової діяльності

3. Противоугнітаючі зв'язки (П-зв'язки). Вони діють в системі мотивації трудової діяльності персоналу не завжди, а включаються тільки при ненормальній, патологічній зміні сили дії одного з мотивів. Їх структура аналогічна структурі У-зв'язків, але спрямованість взаємовпливів повністю протилежна.

Знаючи структуру зв'язків між мотивами всередині МК трудової діяльності, можна легко прогнозувати всі зміни в трудовому поведінці працівників після трансформацій в системі мотивації їхньої праці. Припустимо, що для активізації поведінки персоналу менеджер вважає за необхідне збільшити силу дії мотивів придбання, змінивши, наприклад, погодинну форму оплати праці на відрядну. У відповідності зі структурою А- і У-зв'язків це повинно привести до посилення сили дії мотивів задоволення і зменшення сили дії мотивів безпеки. У свою чергу, посилення сили дії мотивів задоволення компенсує ослаблення мотивів безпеки і знизить силу впливу на трудову поведінку мотивів підпорядкування.

Ослаблення сили дії мотивів підкорення призведе до зменшення сили дії мотивів енергозбереження та посиленню дії мотивів придбання. І на останній стадії даного циклу зниження сили дії мотивів енергозбереження компенсує зростання сили мотивів придбання і ще більш збільшить силу дії мотивів задоволення.

Таким чином, прогноз змін у трудовому поведінці персоналу після заміни погодинної форми оплати праці на відрядну буде наступним:

- різко підвищиться емоційний інтерес персоналу до роботи, з'являться позитивні емоції від процесу її виконання;
- знизиться ступінь згуртованості всередині робочих груп, можуть утворитися мікрогрупіровки, що переслідують свої локальні цілі, збільшується ймовірність міжособистісних конфліктів;
- полегшується будь інноваційна діяльність в організації.

Аналогічним шляхом можна прогнозувати наслідки і будь-яких інших змін в системі мотивації праці персоналу.

На основі базових положень теорії МК можна сформулювати кілька основних принципів прогнозування змін у трудовій поведінці персоналу при різних новаціях в системі стимулювання його праці:

- разове застосування будь-якого стимулу дає разові, короткочасні зміни в трудовій поведінці персоналу;
- не може бути створена раз і назавжди оптимальна система стимулювання трудової діяльності, бо вона повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування і розвитку організації;
- односпрямоване вплив на всі мотиви трудової діяльності персоналу приводить (не приводить) до змін у його трудовому поведінці;
- посилення (зниження) сили дії однієї з груп мотивів викликає різке посилення (зниження) сили дії наступної за нею групи мотивів, розташованої в системі МК (Рис. 1.2 та 1.3) за годинниковою стрілкою;

-одномоментне й односпрямована стимулювання двох груп мотивів, розташованих поруч в структурі мотиваційного комплексу, призводить до включення в дію П-зв'язків і, отже, до збоїв у системі управління трудовим поведінкою персоналу;

- всі заходи щодо мотивації трудової діяльності персоналу повинні базуватися на впливі на одну або дві не поруч розташовані групи мотивів, оскільки інші варіанти або ускладнюють цю роботу, не приводячи до принципово новим результатами, або провокують збої і парадоксальні явища в системі управління персоналом організації.

Ступінь впливу окремого мотиву на трудову поведінку персоналу характеризується в менеджменті поняттям сили. Сила мотиву не має яких-небудь чітких одиниць виміру і цим терміном слід оперувати тільки у відносному сенсі, тобто на працівника *X* в ситуації *Y* мотив *A* надає більший вплив, ніж мотив *B*.

Надлишковий або дуже слабкий вплив будь-якого мотиву не можна визнати ефективним, так як це може призвести до гіпермотиваційним ефектам в трудовому поведінці або іншим видам мотиваційних засобів. Отже, оптимальною слід визнати таку систему мотивації трудової поведінки персоналу, коли кожен працівник суб'єктивно оцінює силу дії кожної групи мотивів як нормальну. Якщо ми можемо висловити відносну силу мотивів у вигляді яких-небудь умовних одиниць (балах, відсотках, пунктах тощо), то, віднімаючи з реальних значень оптимальні для працівників показники, можна отримати числовий ряд, що характеризує відхилення діючої системи мотивації від її оптимального варіанту.

Слід зазначити, що в 1994 р кафедрою менеджменту РГТЕУ був розроблений діагностичний тест "Мотивація" і його комп'ютерна версія у формі закритого опитувальника. Результати аналізу отриманих при використанні цієї діагностичної системи результатів дають можливість:

- кількісно оцінити силу дії будь-якого з п'яти мотивів трудової діяльності;

- отримати прогноз трудового поведінки персоналу при відсутності корекцій діючої системи мотивації праці в організації;
- оцінити кількісно ефективність застосовуваної в організації системи мотивації праці персоналу.

Персонал – це особливий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи установі[12, с. 345].

Однією із ключових проблем ефективного функціонування підприємств є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь – яких економічних змін. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

Вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управлінні людськими ресурсами [3, с. 25].

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський [2].

Оснoву концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Зміна економічної і політичної систем України в 90–ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Не зважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в радянській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти як: відсутність системи добору працівників (існував централізований розподіл випускників навчальних закладів); прийняття на керівні посади за партійною ознакою.; відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи (через існування систему перерозподілу результатів праці як в середині підприємства, так і в державі в цілому) [1, с. 50–52].

Отже, розглянемо американський та японський підхід до управління персоналом.

Американський – передбачає початкове визначення професійно–кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада–працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний

досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.

Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

1. Зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
2. Більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
3. Перехід на гнучкі форми оплати праці;
4. Об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи – проектно – цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід–вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або переїстити, якщо це потрібно фірмі.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонує в межах існуючих організаційних рамок.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

1. Довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
2. Якість освіти й особистий потенціал робітника;

3. Оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;

4. Участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є: переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників; висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси; пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп; атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад; підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно – технічним персоналом і робітниками [2, с. 25–26].

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [5].

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. Спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати в залежності від вартості життя і індивідуалізація

оплати праці [3]. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність [4]. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, а також служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

В центрі Німецької моделі мотивації праці знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво - споживання. Дана модель орієнтована на якість. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, людей похилого віку і дітей. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці і соціальних гарантій є ще однією з найоптимальніших моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій [8].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що

ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. А конкретніше вона має на увазі, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства а, профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили у всіх сферах виробництва [3].

Кожна модель має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, ігнорування інтересів індивідуальних працівників. Для японської – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих.

Недоліком японської моделі є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь-який момент. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, довічне наймання на роботу).

Проведений аналіз дозволяє виділити ряд факторів, які можуть стати основою для підвищення ефективності діючих систем мотивації праці на підприємствах України:

- система мотивації повинна включати в себе набір з декількох компонентів: за особистий результат і за командну роботу;
- кожен співробітник повинен розуміти, за яку ділянку роботи відповідає він, а за який - його колеги;
- працювати за принципом «платити не за те, що працювали, а для того, щоб працювали» [1];
- креативна мотивація за якої головне – знайти свій особистий підхід до власних співробітників [4];
- кожен член команди повинен знати, за який результат він особисто відповідає і яку винагороду отримає за виконання поставленого завдання в строк;
- система мотивації повинна включати не тільки матеріальні стимули, але і соціальні;
- не зарплата, а пільги, збудовані певним чином, впливають на позитивне ставлення працівника до свого підприємства.

## Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз наукових теоретичних положень щодо визначення мотивації, її ролі для особистості та підприємства дозволив виявити взаємозв'язок мотивів і стимулів в практиці управління. Були визначені основні завдання мотивації та її місце в системі управління підприємством. Підтверджено, що формами мотивації є матеріальна і нематеріальна, зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, самомотивація. До методів мотивації відносять: примушення, винагородження і солідарність; методи самомотивації і

стороннього мотивування; методи позитивного і негативного мотивування; прямі та непрямі методи; внутрішні та зовнішні методи; економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні; адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Усі форми і методи мотивації об'єднуються у систему мотивації – комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства.

Доведено, щоб побудувати ефективну систему мотивації, необхідно з'ясувати сильні і слабкі сторони діючої системи мотивації. Діагностика системи мотивації передбачає вивчення документів, що регламентують сферу мотивації, вивчення елементів системи мотивації, аналіз відповідності системи мотивації стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства, аналіз фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та опитування працівників.

Результати проведеного дослідження дозволяють провести аналіз системи мотивації персоналу в умовах промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ» та визначити шляхи її удосконалення.

## 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР-СІЧ»

### 2.1 Характеристика діяльності ПАТ «Мотор-Січ»

Підприємство почало працювати в м. Запоріжжя в 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну і міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство "Дюфлон, Костянтинович і К<sup>о</sup>" ("Дека") викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, і в листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження "Дека" М-100. З 1916 року завод освоїв виробництво і тривалий час випускав широкую гаму поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В. З 1953 року завод розпочав виготовлення реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що поклали початок наступу нової ери - ери газотурбінних двигунів [10].

Історія підприємства - це поетапне створення та освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Представниками наступного покоління стали газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, АІ-9В, ТВ3-117В, Д-36, Д-136, Д-18Т для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Л-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 "Руслан", Ан-225 "Мрія", а також вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26. У 1994 році підприємство перетворено в акціонерне товариство "МОТОР СІЧ". В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436-148, АІ-450-МС, МС-14, ТВ3 117ВМА-СБМ1В, ТВ3 117ВМА-СБМ1В 4 і 4Е серії для літаків Ан -140, Ан -74ТК- 300,

Ту-334, Бе-200, Як-130, Ан-148 , Ан-158 , Ан-2-100 , вертольотів Мі-8МТВ, Мі-17(171), Мі-24, Мі-28, Мі 35 , Ка-32, Мі-8Т та Мі-8МСБ і ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АІ -222- 25Ф, АІ 25ТЛШ, АІ-450М, МС-500В, для літаків Ан-70, L-15, L-39 і вертольотів Мі-2М і МСБ-2. Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

В даний час ПАТ " МОТОР СІЧ" активно розвиває напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики: модернізація вертольотів типу Мі-8 в профіль Мі- 8МСБ шляхом установки нових двигунів ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії власної розробки; модернізація вертольотів Мі-2 в профіль Мі-2МСБ шляхом установки двигунів нового покоління АІ-450М; створення вертольотів МСБ-2 , МСБ-6. Мета підприємства - виробництво довговічної і надійної техніки, що повною мірою задовольняє вимоги замовника та створює максимальні зручності споживачам. Ми прагнемо до подальшого зміцнення сформованого позитивного іміджу акціонерного товариства - надійного, солідного, ділового партнера.

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом. До структурних підрозділів, що непов'язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші. У розпорядженні колективу - 4 кращі в місті дитячі садки, з них 1 - санаторного типу; дитячі оздоровчі і спортивні табори, медсанчастина, обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами, спортивний комплекс "МОТОР СІЧ", Будинок культури, система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Азовському морі. Будинок культури імені

Т. Г. Шевченко ПАТ "МОТОР СІЧ" - центр культури підприємства - одержує фінансову підтримку адміністрації, профспілкового комітету, має два зали для глядачів загальною чисельністю 620 посадкових місць і три репетиційних зали загальною площею 50 м<sup>2</sup>. Такий склад підрозділів підприємства створює всі умови для формування дієвої соціальної сфери та підтримки розвитку персоналу підприємства.

Основним видом діяльності ПАТ "МОТОР СІЧ" є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. ПАТ "МОТОР СІЧ" одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів.

Основною продукцією, що забезпечила ПАТ "МОТОР СІЧ" більше 10% доходів за 2016 рік, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій. Інформація про основну продукцію (послуги) за 2017р. представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2017р.

| Показник                                                         | %       |
|------------------------------------------------------------------|---------|
| Авіадвигуни серійні                                              | 58,2    |
| Авіадвигуни ремонтні                                             | 17,1    |
| Вертолітна техніка                                               | 6,5     |
| Інша авіатехніка                                                 | 12,7    |
| Продукція загально-технічного призначення та ТНС                 | 5,5     |
| Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, млн.грн.        | 14596,3 |
| Питома вага авіатехніки та гвинтокрилів в реалізованій продукції | 94,5%   |
| Частка експорту в доході від реалізованої продукції              | 87,7%   |

ПАТ "МОТОР-СІЧ" постійно займається розробкою, освоєнням і просуванням на ринок нових видів продукції і послуг. В даний час триває робота над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В, Д-436-148ФМ, МС-14, різних типів АІ-450, АІ-136Т. Підприємство активно розвиває вертолітний програму:

- працює над проектами по ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ, Мі-17 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів;

- веде роботу з освоєння ремонту головних вертолітних редукторів для різних типів вертольотів;

- працює над цілою низкою нових розробок по вертолітної тематики і активно пропонує нову продукцію і послуги на традиційних і нових ринках.

У 2016-2017 роках за результатами дослідно-конструкторських робіт було розпочато серійне виробництво вертольота Мі-2МСБ, модернізація вертольота Мі-2 в профіль Мі-2 з двигунами АІ-450М-Б, освоєний ремонт і отриманий від Управління регулювання діяльністю державіації України допуск до серійного ремонту головних вертолітних редукторів ВР-14, ВР-8А, ВР-24. Крім авіатехніки, ПАТ «МОТОР СІЧ» створює електростанції різної потужності і Енергокомплекси на їх основі, газотурбінні приводу для газоперекачувальних агрегатів, товари народного споживання і вироби медичного призначення.

Основою кадрової політики стала реалізація принципу наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і спеціалістами, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих.

Подальший розвиток отримало вертолітне виробництво. В авіакомпанії створено бюро надійності авіаційної техніки, Міжнародний технічний центр сертифікований згідно з вимогами Авіаційних правил EASA Частина-147, створено центр підготовки льотного та технічного складу.

Підприємством в 2014 року започаткована реалізація плану робіт з постійного моніторингу та проведення ряду соціологічних досліджень за такими основними напрямками:

- виявлення соціальних процесів у трудовому колективі;
- визначення ступеня лояльності і задоволеності працівників;
- моніторинг умов адаптації молодих робітників та учнів професійно–технічних навчальних закладів, які проходять практику в ПАТ «МОТОР СІЧ»;
- тестування молодих фахівців для включення в кадровий резерв;
- навчання наставників молоді та майстрів.

В рамках проведеного моніторингу умов адаптації молодих робітників у віці до 30 років зі стажем до 1 року було опитано 195 молодих робітників, що дозволило виявити основні причини незадоволеності діючими умовами адаптації молодого покоління працівників та розробити відповідні заходи. .

В рамках реалізації Молодіжної політики ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2017 році було проведено 98 молодіжних заходів із залученням 6825 молодих працівників:

-372 молодих працівника з 41 підрозділів взяли участь у конкурсі професійної майстерності за 12-ти професій. 76 учасників посіли призові місця і були заохочені грошовими преміями. 21 призерів конкурсу підвищені кваліфікаційні розряди;

-проведені роботи з благоустрою та підтримання в належному стані молодіжної туристичної бази «Меридіан». Протягом сезону регулярно проводилися спортивні та культурно–масові заходи, в яких взяли участь 5706 молодих працівника;

-проведено заводський творчий конкурс стінгазет «Таланти нашого колективу», у якому взяли участь 38 підрозділів підприємства;

-організована ознайомча екскурсія та спортивні змагання для прийнятих молодих працівників підприємства та ВПУ «Моторобудівник» на т/б «Меридіан» в кількості 135 осіб;

-збірна команда молодих моторобудівників з 10 чоловік прийняла участь в обласних військово – спортивні змагання «Призовник 2017» та «Захисник Вітчизни», в яких команда призовників ПАТ «МОТОР СІЧ» посіла і командне місце серед трудових колективів;

-організований молодіжний заїзд в профілакторій «МОТОР СІЧ», у якому взяли участь 120 чоловік;

-напередодні Нового року 415 дітей молодих працівників нашого підприємства привітали на дому;

-за підсумками господарської діяльності в 2017р. 5 молодим працівникам присвоєно почесне звання «Кращий молодий моторобудівник»;

-щоквартально підбиваються підсумки роботи молодих робітників та фахівців з врученням свідоцтва за такими категоріями:

-«Кращий молодий робітник» – 30 осіб;

-«Кращий молодий майстер» – 20 осіб;

-«Кращий молодий спеціаліст» – 25 осіб.

На підприємстві велика увага приділяється підготовці кваліфікованих фахівців на заочній формі навчання без відриву від виробництва, більшість з яких зараховані в резерв керівного складу. На сьогоднішній день заочно навчаються 752 людини.

Робота з базовим Запорізьким авіаційним коледжем дає можливість поповнювати підприємство не тільки фахівцями з середньою спеціальною освітою, але і направляти їх для подальшого навчання у ВНЗ на 3-й курс для поповнення раніше сформованих груп. У цьому році 40 випускників ЗАК, спрямовані на 2 і 3 курси в ХАІ на навчання за рахунок коштів держбюджету.

У 2017 році на підприємстві пройшли практику 2236 осіб, в т. ч:

-574 студентів з 7-ми ВНЗ з 53 спеціальностей;

-512 студентів з 13-ти технікумів і коледжів за 23 спеціальностями;

-1150 учнів з 12-ти ПТУ за 15 професіями, 819 учнів продовжують практику.

Міжнародним технічним центром ПАТ «МОТОР СІЧ» проводиться систематична робота по професійній підготовці, перепідготовці, підвищенню кваліфікації персоналу підприємства, навчання на курсах цільового призначення робітників, інженерно-технічного персоналу і службовців з питань охорони праці та робіт з підвищеною небезпекою, що забезпечують компетентність персоналу і якість виробів відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Навчання за програмою «Програмування, налагодження та управління верстатами з системою ЧПУ СИНУМЕРИК-840Д» пройшли 42 фахівця цехів. Підвищили кваліфікацію на 4-5 розряд за професіями 207 працівників: токар, фрезерувальник, шліфувальник, оператор ст. з ЧПУ, слюсар, електромонтер, слюсар КВПіА, слюсар з ремонту обладнання, коваль-штампувальник, контролер. Навчені 168 працівника професії шліфувальник, токар, фрезерувальник, оператор верстатів з ПУ, 116 робочих освоїли суміжні професії. Переатестованим у відповідності з вимогами сертифікаційних організацій 236 зварників. Пройшли навчання за неруйнуючим методам контролю 197 працівників. Пройшли навчання по точності обладнання 95 працівників.

Отже, на ПАТ «Мотор Січ» діє система мотивації персоналу, що дозволяє формувати підґрунття для розвитку підприємства, але для виявлення шляхів її удосконалення слід провести аналіз використання всіх елементів такої системи.

## 2.2 Аналіз структури персоналу підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Все, що створено на ПАТ "Мотор Сич" за 100 років його існування, зроблено і робиться колективом професійних, висококваліфікованих інженерів, техніків і кадрових робітників, що дбайливо зберігають і примножують традиції підприємства.

Кадровий і технічний потенціал ПАТ "Мотор Січ", нарощує темп, і освоює нові технології і виробничі потужності, випускає складну авіаційну техніку, що підняла на світовий рівень усю вітчизняну авіацію.

Провідна роль в рішенні виробничих завдань, організації в непростих умовах освоєння нової техніки і отримання кінцевих результатів відводиться високо професіональним кадрам підприємства, їх навчанню, зростанню і становленню як фахівців.

Кількісні та якісні зміни в структурі персоналу підприємства за період з 2016 по 2017 роки представлені в табл.2.1.

Таблиця 2.2 – Аналіз змін в структурі персоналу ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2017 роки.

| Показники                              | 2016 р.   | 2017 р.   | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|----------------------------------------|-----------|-----------|----------------------|------------------------|
| 1                                      | 2         | 3         | 4                    | 5                      |
| Чисельність штатних працівників (осіб) | 24616     | 23840     | -776                 | 96,85                  |
| Позаштатних працівників (осіб)         | 626       | 619       | -7                   | 98,88                  |
| Фонд оплати праці (тис.грн.)           | 1810673,7 | 2327215,9 | 516542,2             | 128,53                 |
| Виробничих робітників (%)              | 38        | 36,3      | 1,7                  | 95,53                  |
| Допоміжних робітників (%)              | 20,1      | 20,1      | -                    | -                      |
| ІТП (%)                                | 34,4      | 35,9      | 1,5                  | 104,36                 |
| ВТК (%)                                | 4,9       | 4,9       | -                    | -                      |
| Інших категорій (%)                    | 2,6       | 2,8       | 0,2                  | 107,69                 |
| Вища освіта (%)                        | 33,8      | 35        | 1,2                  | 103,55                 |

| 1                              | 2    | 3    | 4    | 5     |
|--------------------------------|------|------|------|-------|
| Середньо-спеціальна освіта (%) | 20,7 | 20,6 | -0,1 | 99,52 |
| Професійно-технічна освіта (%) | 19,8 | 19,9 | 0,1  | 100,5 |
| Середня освіта (%)             | 25,7 | 24,5 | -1,2 | 95,33 |
| Середній вік (років)           | 42,5 | 42,5 | -    | -     |

Згідно даних табл.2.1. проаналізуємо вплив розрахованих зміни в структурі персоналу впливають на результативність діяльності підприємства. Так, за останні 2 роки на підприємстві спостерігаються негативні зміни в структурі персоналу. При зменшенні чисельності на 776 осіб, що складає 96,85% спостерігається зростання заробітної плати до 516542,2 тис.грн. Це відповідає темпу зростання 128,53%. В структурі відбувся незначний перерозподіл, а саме доля виробничих працівників з 38% зменшується до 36,3%, що на 1,7% менше ніж в 2016 році. І навпаки, зростає доля інженерно-технічних працівників з 34,4% до 35,9%, що складає 1,5%.

За показниками якості персоналу можна зробити висновок про незначне зростання персоналу з вищою освітою, темп зростання яких складає 1,2%. Осіб із середньо-спеціальною освітою зменшується на 0,1% при зростанні робітників з професійно-технічною з таким же темпом.

Серед працівників підприємства було 29 кандидатів наук в 2016 році та 30 осіб в 2017 році, що сприяє інноваційному розвитку підприємства.

За віковою структурою на ПАТ «Мотор Січ» бачимо, що більша доля робітників у віці до 30 років, хоча середній вік персоналу підприємства 42,5 років. Найменша доля працівників у віці 56-60 років. Такі дані свідчать про активну роботу з підбору і розвитку кадрів, що сприяє збереженню високого рівня професіоналізму.

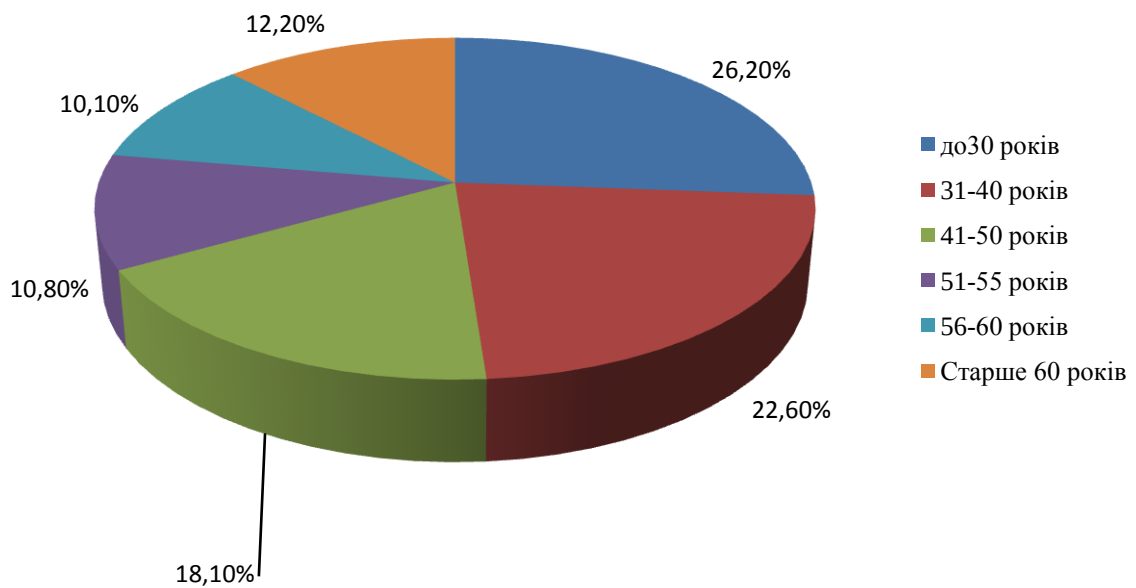


Рисунок 2.1 – Вікова структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» 2016-2017 роках

В основі кадрової політики ПАТ "МОТОР СІЧ" стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих.

В табл.2.3 та на рис.2.2. представлений аналіз та структура працевлаштованих протягом останніх двох років.

Таблиця 2.3. – Аналіз та структура працевлаштованих на ПАТ «Мотор Січ» в 2016 – 2017 роках.

| Показник                            | 2016 р. | 2017р. | Абсолютне відхилення, +; - | Відносне відхилення, % |
|-------------------------------------|---------|--------|----------------------------|------------------------|
| 1                                   | 2       | 3      | 4                          | 5                      |
| Молодих спеціалістів, в тому числі: | 202     | 325    | 123                        | 160,9                  |

| 1                                  | 2  | 3   | 4  | 5     |
|------------------------------------|----|-----|----|-------|
| - молодих фахівців з вищою освітою | 60 | 109 | 49 | 181,7 |
| - випускників коледжів             | 43 | 69  | 26 | 160,5 |
| - випускників вищих профтехучилищ  | 99 | 147 | 48 | 148,5 |

На підприємстві ПАТ «Мотор Січ» спостерігається найбільше зростання працевлаштованих молодих фахівців з вищою освітою, а саме 181,7%. І найменший рівень має працевлаштування випускників вищих профтехучилищ (рис.2.2).

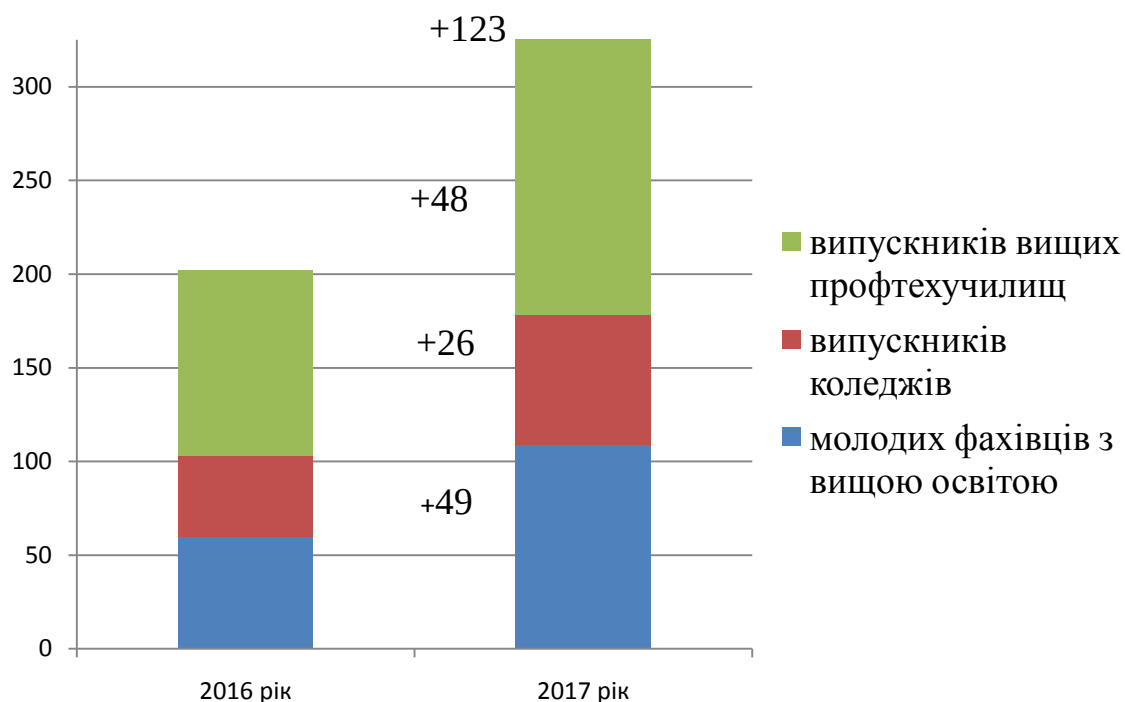


Рисунок 2.2 – Динаміка працевлаштованих працівників за їх структурою на ПАТ «Мотор Січ» в 2016-2017 роках

На підприємстві постійно проводять моніторинг вкладу працівник в розвиток підприємства. За результатами такої роботи здійснюється нагородження в різних номінаціях:

- "Заслужений Моторобудівник" - 43 працівників 2016 році та;
- "Майстер - золоті руки" - 35 працівникам
- пам'ятною медаллю "100 років ДЕКА М-100" - 36 працівників.

Підприємство МОТОР СІЧ активно і плідно співпрацює з Державним центром зайнятості з питань навчання, перенавчання та організації стажування з подальшим працевлаштуванням безробітних. В порівнянні з 2014 роком, коли було працевлаштовано 471 осіб за направленням центру зайнятості можна констатувати спад працевлаштування молодих фахівців.

Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди. В основі кадрової політики ПАТ "МОТОР СІЧ" стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди.

Середня заробітна плата працівників підприємства визначається за формулою:

$$\overline{ЗП} = \frac{\Phi_{ЗП}}{Ч} \quad (2.1)$$

де ЗП- середня заробітна плата одного працівника;

ФОП - сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

Ч- середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Відповідно, продуктивність персоналу підприємства визначається за формулою:

$$ПП = \frac{Q_p}{Ч} \quad (2.2)$$

де  $Q_p$  – реалізована продукція , тис.грн.;

Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці який показує ступінь випередження темпу зростання продуктивності праці над темпом зростання середньої заробітної плати:

$$I_{ПП} = \frac{I_{ПП}}{I_{ЗП}} \quad (2.3)$$

де –  $I_{ПП}$  - індекс зростання продуктивності праці;

$I_{ЗП}$  – індекс зростання середньої заробітної плати.

Розрахунок проводимо в табл.2.4.

Таблиця 2.4– Розрахунок показників системи мотивації персоналу підприємства ПАТ» Мотор Січ» за 2016-2017 роки

| Показник                                               | 2016   | 2017   | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------|------------------------|
| Середня заробітна плата                                | 6129,7 | 8134,8 | 2005,1               | 133                    |
| Продуктивність персоналу, тис.грн. / особу             | 428,4  | 635,5  | 207,1                | 148,3                  |
| Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці | 0,76   | 1,11   | 0,36                 | 1,46                   |

Ефективність системи мотивації персоналу оцінюється за такими показниками:

- зарплатомісткість, яка характеризує суму витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції:

$$ЗМ = \frac{\Phi ЗП}{Q_p} \quad (2.4)$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці.

Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5 -Рівень поінформованості працівників про систему мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ», %

| Персонал            | Поінформовані | Частково поінформовані | Не поінформовані |
|---------------------|---------------|------------------------|------------------|
| Весь персонал       | 33,33         | 66,67                  | -                |
| Керівники           | 37,50         | 62,50                  | -                |
| Професіонали        | 33,33         | 66,67                  | -                |
| Фахівці             | -             | 100,00                 | -                |
| Робітники           | 35,00         | 65,00                  | -                |
| Основні робітники   | 35,29         | 64,71                  | -                |
| Допоміжні робітники | 33,33         | 66,67                  | -                |

Найменш поінформованими про систему мотивації є фахівці (100% опитаних фахівців є частково поінформованими). Позитивним є те, що немає працівників, які були б абсолютно не поінформовані про систему мотивації на ПАТ «Мотор Січ».Рівень розуміння працівниками системи мотивації наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 -Рівень розуміння працівниками системи мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ», %

|                     | Розуміють | Частково розуміють | Не розуміють |
|---------------------|-----------|--------------------|--------------|
| Весь персонал       | 24,24     | 75,76              | -            |
| Керівники           | 37,50     | 62,50              | -            |
| Професіонали        | -         | 100,00             | -            |
| Фахівці             | -         | 100,00             | -            |
| Робітники           | 25,00     | 75,00              | -            |
| Основні робітники   | 23,53     | 76,47              | -            |
| Допоміжні робітники | 33,33     | 66,67              | -            |

Система мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»є зрозумілою для 24,24% працівників і частково зрозумілою для 75,76% персоналу. Найкраще

систему мотивації розуміють керівники (для 37,5% керівників система мотивація є зрозумілою і для 62,5% – частково зрозумілою). Серед робітників 25% розуміють систему мотивації, а 25% розуміють частково. Усі опитані професіонали та фахівці розуміють систему мотивації лише частково. Для кожного працівника на підприємстві система мотивації персоналу не є незрозумілою.

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації, це відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 -Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ», %

|                     | Задоволені | Частково задоволені | Не задоволені |
|---------------------|------------|---------------------|---------------|
| Весь персонал       | 21,21      | 42,43               | 36,36         |
| Керівники           | 25,00      | 50,00               | 25,00         |
| Професіонали        | 33,33      | 66,67               | -             |
| Фахівці             | -          | 50,00               | 50,00         |
| Робітники           | 20,00      | 35,00               | 45,00         |
| Основні робітники   | 17,65      | 35,29               | 47,06         |
| Допоміжні робітники | 33,33      | 33,33               | 33,33         |

Задоволеними мотиваційною системою є 21,21% працівників, частково задоволеними – 42,43% і не задоволеними – 36,35% працівників.

### 2.3 Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ»

Аналізуючи систему мотивації, перш за все необхідно визначити, які професійні мотиви є рушійними для працівників підприємства. В таблиці

2.8представлена бальна оцінка опитування персоналу підприємства ПАТ «Мотор Січ». В опитування прийняло участь 119 осіб.

Таблиця 2.8Оцінка ролі професійних мотивів працівників, у балах

| Група респондентів                      | Заробіток | Соціальний статус, кар'єра | Уникнення покарань | Задоволення від роботи | Самореалізація | Разом |
|-----------------------------------------|-----------|----------------------------|--------------------|------------------------|----------------|-------|
| Працівники адміністративних підрозділів | 10        | 10                         | 10                 | 8                      | 10             | 48    |
| Головні спеціалісти                     | 9         | 8                          | 8                  | 7                      | 8              | 40    |
| Робітники                               | 8         | 7                          | 5                  | 5                      | 6              | 31    |
| Разом                                   | 27        | 25                         | 23                 | 20                     | 24             | 119   |
| У середньому по групах респондентів, %  | 22,6      | 22,0                       | 19,3               | 10,8                   | 20,1           | 32    |

У всіх групах респондентів основним професійним мотивом є заробітна плата, серед розглянутих чинників найменше працівників заохочує задоволення від роботи. Проте необхідно відмітити, що майже на одному рівні з заробітною платою головним спонукальним фактором є також соціальний статус та кар'єра (22%). Також значний вплив має самореалізація. Прикметним є те, що значна частина респондентів працює, щоб уникнути покарань (19,3%).

Отже, основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є у більшості випадків єдиним джерелом доходів населення.

Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам:

- залежати від якості й величини трудового внеску;
- умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства,

- ефективності виробництва та рівня цін;
- забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [2, с. 59].

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання фонду робочого часу. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Використання персоналу підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ»

| Показник                                       | 2016     | 2017     | Абсолютне відхилення, | Відносне відхилення, % |
|------------------------------------------------|----------|----------|-----------------------|------------------------|
| 1                                              | 2        | 3        | 4                     | 5                      |
| Середньорічна чисельність робітників (ЧР)      | 24616    | 23840    | -776                  | 96,85                  |
| Відпрацював за рік один робітник:              |          |          |                       |                        |
| - днів (Д)                                     | 251      | 249      | -2                    | 99,2                   |
| - годин (Г)                                    | 2008     | 1987     | -21                   | 98,95                  |
| Середня тривалість робочого дня год            | 8        | 7,98     | -0,02                 | 99,75                  |
| Фонд робочого часу (ФРЧ), год                  | 49428928 | 47370080 | 2058848               | 95,83                  |
| У тому числі надурочно відпрацьований час, год | 1630     | 1485     | 142                   | 91,1                   |

Фонд робочого часу ( $\Phi PC$ ) залежить від чисельності робітників ( $ЧР$ ), кількості днів, які відпрацював один робітник у середньому за рік ( $Д$ ), і середньої тривалості робочого дня ( $Т$ ):

$$\Phi PC = ЧР \cdot Д \cdot Т \quad (1.5)$$

На аналізованому підприємстві фактичний фонд робочого часу менший від планованого на 2058848 год. Вплив факторів на його зміну можна визначити за методом абсолютних різниць:

$$\Delta \Phi PC_{чр} = (ЧР_1 - ЧР_0) \cdot Д_0 \cdot Т_0 = (23840 - 24616) \cdot 2518 = -1558298 \text{ год};$$

$$\Delta \Phi PC_Д = (Д_1 - Д_0) \cdot ЧР_1 \cdot Т_0 = (249 - 251) \cdot 23840 \cdot 8 = -381440 \text{ год};$$

$$\Delta \Phi PC_Т = (Т_1 - Т_0) \cdot Д_1 \cdot ЧР_1 = (7,98 - 8) \cdot 249 \cdot 23840 = -118823 \text{ год};$$

Разом -2058848 год.

Істотними є внутрішні втрати робочого часу: за один день вони становили 0,02 год, а за всі дні, які відпрацювали всі робітники, -118823 год. Загальні втрати робочого часу — 500640 год (1987 - 2008) • 23840. Насправді вони ще більші, у зв'язку з тим, що фактичний фонд відпрацьованого часу включає і надурочно відпрацьовані години (1485 год). Якщо їх урахувати, то загальні втрати робочого часу становитимуть 502125 год.

Для проведення аналізу системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу та виявлення вад та проблем розглянемо більш ретельно один з підрозділів ПАТ «Мотор Січ» цех №15. Кількісний склад цього підрозділу представлений в табл.2.5.

Таблиця 2.10. Кількісний склад персоналу цеху №15 ПАТ “МОТОР СІЧ” у 2016-2017 рр. станом на кінець року

| Показники                                        | Значення за роками |       |         |       | Абсолютне відхилення, осіб | Відносне відхилення, % |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------|---------|-------|----------------------------|------------------------|
|                                                  | 2016 р.            |       | 2017 р. |       |                            |                        |
|                                                  | Осіб               | %     | Осіб    | %     |                            |                        |
| 1                                                | 2                  | 3     | 4       | 5     | 6                          | 7                      |
| Облікова чисельність штатних працівників, з них: | 329                | 100   | 305     | 100   | -24                        | 92,7                   |
| керівники                                        | 26                 | 7,9   | 24      | 7,87  | -2                         | 92,3                   |
| фахівці                                          | 47                 | 14,29 | 43      | 14,1  | -4                         | 91,43                  |
| робітники, в тому числі:                         | 256                | 77,81 | 238     | 78    | -18                        | 92,97                  |
| • основні                                        | 140                | 42,55 | 127     | 41,64 | -13                        | 90,7                   |
| • допоміжні                                      | 116                | 35,26 | 111     | 36,4  | -15                        | 95,7                   |
| Непромисловий персонал                           | -                  | -     | -       | -     | -                          | -                      |
| Розподіл за статтю:                              |                    |       |         |       |                            |                        |
| чоловіки                                         | 186                | 56,53 | 172     | 56,4  | -14                        | 92,47                  |
| жінки                                            | 143                | 43,47 | 133     | 43,6  | -10                        | 93                     |

Отже, в цеху №15 основні виробничі робітники складають 42,55% переважно чоловічої статі. За типовою функціональною структурою персоналу спостерігається раціональний розподіл за функціями, що характерне для всього підприємства. Діаграма структури персоналу представлена на рис.2.3-2.4.

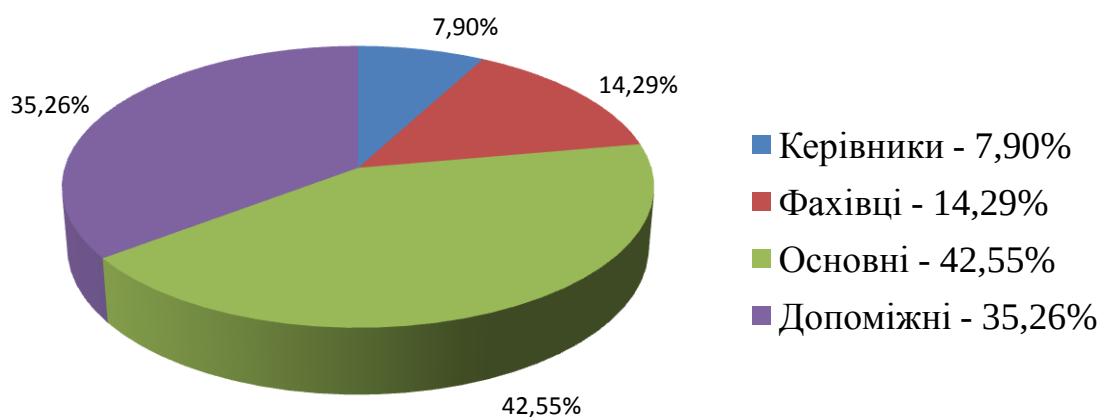


Рисунок 2.3 – Структура промислово-виробничого персоналу  
цеха №15 в 2016 році

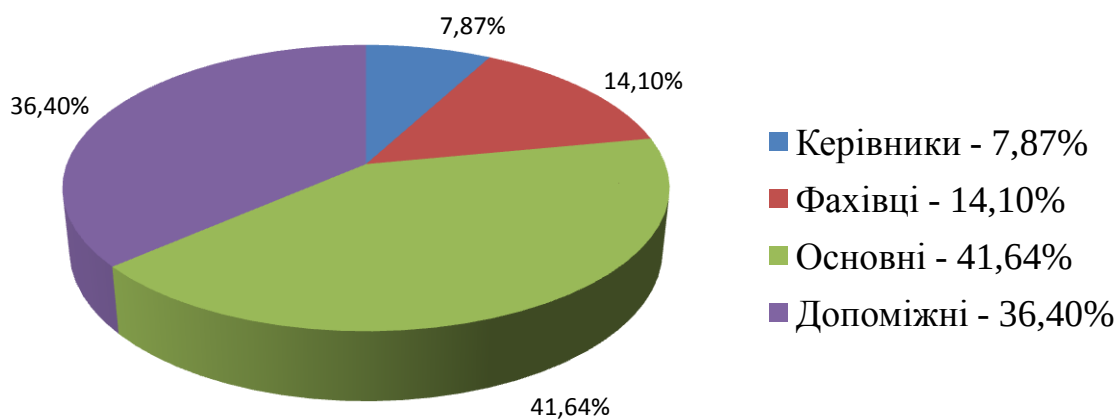


Рисунок 2.4 – Структура промислово-виробничого персоналу цеха №15  
в 2017 році

За даними аналізу можна зробити висновки, що в цеху № 15 ПАТ “МОТОР СІЧ” на 7,87% зменшилась чисельність персоналу в порівнянні з 2016р. В цеху відсутній непромисловий персонал. Розподіл персоналу за категоріями працюючих відповідає необхідним виробничим умовам. Структура фонду оплати праці представлена в табл.2.6.

Таблиця 2.11 - Структура фонду оплати праці штатних працівників в цеху №15 ПАТ “МОТОР СІЧ”

| Показник                                                              | 2016             |           | 2017             |           | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення, % |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------------|------------------------|
|                                                                       | Обсяг, тис. грн. | Частка, % | Обсяг, тис. грн. | Частка, % |                      |                        |
| 1                                                                     | 2                | 3         | 4                | 5         | 6                    | 7                      |
| Фонд оплати праці. всього                                             | 21433,7          | 100       | 25067,8          | 100       | 3634.1               | 14,5                   |
| Фонд основної заробітної плати                                        | 20271,5          | 94,58     | 23851,2          | 95,15     | 3579,7               | 12,28                  |
| Фонд додаткової заробітної плати                                      | 1162,2           | 5,42      | 1216,6           | 4,85      | 54,4                 | 0,22                   |
| з нього:<br>надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів | 344,6            | 1,61      | 350,1            | 1,4       | 5,5                  | 0,02                   |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер                | 503,1            | 2,35      | 533,3            | 2,13      | 30,2                 | 0,12                   |
| виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати                     | 127,3            | 0,59      | 129,2            | 0,52      | 1,9                  | 0,01                   |
| оплата за невідпрацьований час                                        | 182,2            | 0,85      | 204,0            | 0,81      | 21,8                 | 0,09                   |

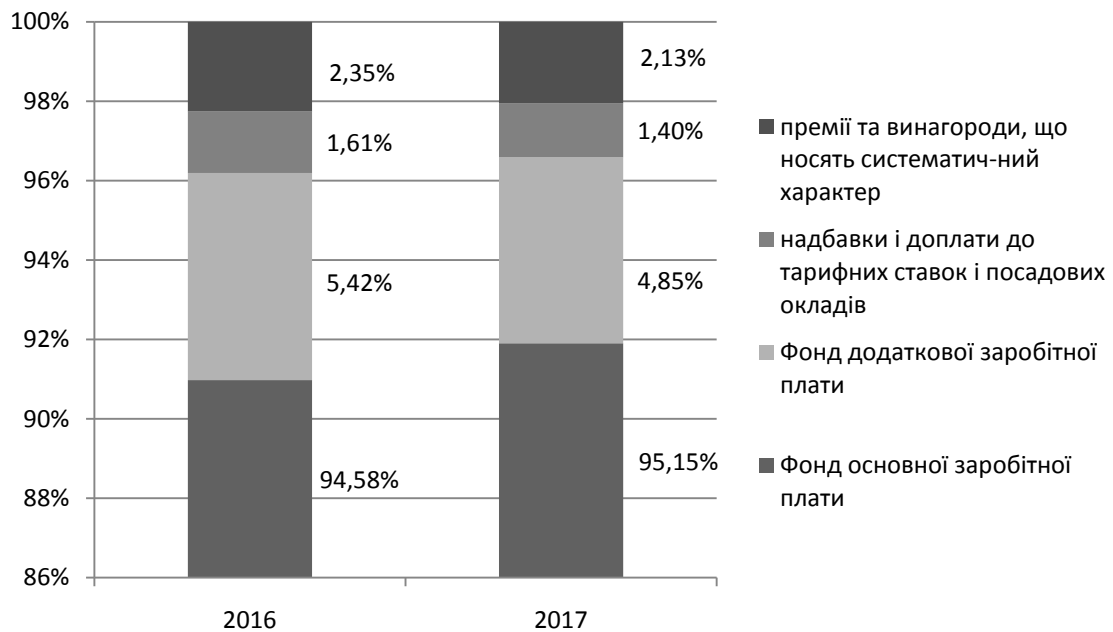


Рисунок 2.5 – Динаміка змін структури фонду оплати праці за 2016-2017 роки в цеху №15 ПАТ «Мотор Січ»

За даними табл. 2.11 і рисунка 2.5. можна сказати, що фонд оплати праці працівників цеху в 2017 році зріс на 14,5% в порівнянні з 2016 р.. Збільшення фонду оплати праці відбулось через зростання розміру заробітної плати на підприємстві. В структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого у 2016 р. становила 94,58%, у 2017 р. – 95,15%. Фонд додаткової заробітної плати у 2016 р. дорівнював 5,42% від фонду оплати праці, а у 2017 р. – 4,85%. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії та винагороди, що носять систематичний характер (2,35% від фонду оплати праці у 2016 р. і 2,13% у 2017р.). Дещо меншу питому вагу становлять надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів (1,61% від фонду оплати праці у 2016 р., 1,4% у 2017р.). На підприємстві відсутні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Така структура фонду оплати праці неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. З одного боку, велика питома вага постійної частини заробітної плати дає впевненість працівнику в тому, що він отримує винагороду за роботу, забезпечує стабільність, що важливо при поточній економічній

ситуації, підвищує лояльність до компанії. Але, з іншого боку, невелика питома вага змінної заробітної плати, не здійснює достатньої мотивації персоналу. Крім того, відсутність заохочувальних та компенсаційних виплат не стимулює працівників до забезпечення високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Отже, структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглянути структуру фонду оплати праці у відповідності із життєвим циклом підприємства, то вона не відповідає вимогам. На підприємстві питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

## Висновки до 2 розділу

Система матеріальної мотивації персоналу на ПАТ «Мотор-Січ» представлена більшою мірою системою оплати праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-трудових процесів на підприємстві. Однак премії, які виплачуються робітникам, не орієнтовані на досягнення високих кінцевих результатів. Фонд оплати праці на підприємстві зростає, проте його структура є неоптимальною.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широкий перелік методів (постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці), проте частина з них потребує розвитку і вдосконалення.

Під час аналізу ефективності системи мотивації на підприємстві з'ясовано, що продуктивність праці зростала швидшими темпами порівняно із заробітною платою (що відповідає одному з основних принципів оплати праці), рівень плинності кадрів на підприємстві є дуже високим.

Загалом система мотивації персоналу на ПАТ «Мотор-Січ» потребує подальшого вдосконалення за рахунок удосконалення підходу до оцінки вкладу результату працівника в розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ “МОТОР СИЧ” В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1 Використання КПІ як напрям вдосконалення системи мотивації персоналу.

Ключові показники ефективності дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Їх можна застосовувати як для оцінки роботи усієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не лише контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але і побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника - можливість його виміру.

Дуже часто робота компанії містить багато слів і мало цифр. Більше того, іноді цифр немає взагалі - вони підмінені емоціями, особистими думками і суб'єктивними оцінками. Якщо в компанії відсутня система мотивації на результат, розмови з менеджерами матимуть характер умовлянь. Якщо це відповідає цілям компанії, можна продовжувати роботу і в такому форматі.

Якщо ж стоїть завдання отримати конкретний результат, рекомендується розробити інструменти для досягнення необхідних показників і впровадити їх в повсякденну практику, а також розробити і впровадити систему мотивації персоналу, "прив'язану" до конкретних цифр і показників. КРІ (кей пі ай) (keyperformanceindicator) - це ключовий показник ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи усієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не лише контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, але і побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника - можливість його виміру (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Найбільш поширені КРІ і система їх виміру/розрахунку

| Ключові показники ефективності       | Система виміру/розрахунку                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комерційні показники                 |                                                                                                         |
| Виручка                              | План/факт (відношення факту виручки до плану виручки)                                                   |
| Прибуток                             | План/факт (відношення факту прибутку до плану прибутку)                                                 |
| Дебіторська заборгованість (ДЗ)      | План/факт (відношення факту ДЗ до плану ДЗ)                                                             |
| Інші показники                       | План/факт                                                                                               |
| Некомерційні (якісні) показники      |                                                                                                         |
| Своєчасність подання звітів          | План/факт (відношення фактичного строку подачі звіту до планового терміну подання звіту)                |
| Виконання плану відвідувань клієнтів | План/факт (відношення факту відвідувань клієнтів до плану відвідувань клієнтів)                         |
| Плинність персоналу                  | План/факт (відношення фактичного відсотка «текучки» до планового відсотку плинності)                    |
| Кількість нових залучених клієнтів   | План/факт (відношення фактичної кількості залучених клієнтів до планового кількості залучених клієнтів) |
| Інші показники                       | План/факт                                                                                               |

Система управління персоналом має ризик бути високовитратною і низькоефективною у разі, якщо персонал не випробовуватиме лояльності до компанії. Для формування лояльності співробітників корисно мати уявлення про те, що спонукає їх виконувати свої обов'язки найефективніше, про їх мотивацію. Існує безліч визначень мотивації, але в нашому випадку під мотивацією ми розумітимемо процес стимулювання співробітників на досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

В зв'язку з тим, що на підприємстві більша доля в системі мотивації є матеріальна складова, титиже основна увага буде приділена саме матеріальній складовій - це система нарахування заробітної плати (мотиваційна схема), до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі.

Впровадження в систему мотивації персоналу підприємства показник КРІ дозволяє:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Система ключових показників ефективності, які є припустимими для будь-якої організації, повинна відповідати наступним вимогам:

- обмежена кількість показників;
- єдність для всієї організації в цілому;
- вимірність, можливість кількісного вираження показників;
- прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху;
- можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника [7].

Показники КРІ пропонується виокремити у 4 групи:

1. Цільові показники – це індикатори, які показують, наскільки близька компанія до досягнення поставленої мети. Приклад: рентабельність продажів, кількість нових клієнтів тощо.

2. Процесні показники – свідчать, наскільки ефективним є процес. З їхньою допомогою можна оцінити, чи можливо зробити той чи інший процес більш швидким та менш затратним без зниження якості. Приклад: рентабельність виробництва, економічний ефект від впровадження того чи іншого процесу тощо.

3. Проектні показники – пов’язані з конкретними задачами проекту та показують, наскільки ефективно виконується проект в цілому, а також окремі роботи у ньому. Прикладом таких показників можуть бути: рентабельність інвестицій, питома вага прибутку від впровадження даного проекту у загальному обсязі валового прибутку компанії та ін.

4. Показники зовнішнього середовища – це показники, на які неможливо безпосередньо вплинути, але які потрібно враховувати при розробці, наприклад, цільових показників. Приклад: рівень ціни на ринку, що склався; коливання ціни тощо [2].

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності є наступні:

- прозорість – мотивація працівників напряду залежить від досягнення цілей підприємства;
- визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов’язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;
- перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар’єрне зростання;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;
- постійна підтримка зворотного зв’язку між працівниками та керівництвом організації [3].

В процесі розробки системи мотивації персоналу з використанням KPI на підприємстві, пропонуємо дотримуватись таких етапів.

Етап 1. Розроблення проекту впровадження KPI:

- створення спеціальної робочої групи;
- розроблення календарного плану заходів;
- визначення проміжних і кінцевих результатів та відповідної винагороди учасників.

Етап 2. Формування стратегії, місії, цілей компанії та їх перенесення на нижчі рівні організації. Це основоположний елемент для розвитку системи мотивації за KPI. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежить подальший процес розробки KPI та їх успішне впровадження. Стратегія компанії повинна бути поділена на конкретні стратегічні напрямки, в межах яких виділені завдання для окремих структурних підрозділів. Одним із ефективних методів визначення стратегії та цілей компанії є побудова дерева цілей. За допомогою розробки системи мотивації персоналу на основі KPI можна не просто ефективно мотивувати персонал, але і на 100% сфокусувати його діяльність на досягненні стратегічних цілей компанії.

Етап 3. Визначення переліку підрозділів у структурі підприємства, для яких буде формуватися мотиваційна схема, та визначення конкретних цілей для даних підрозділів.

Етап 4. Розробка та визначення порядку розрахунку ключових показників ефективності для основних підрозділів, що були визначені на етапі 3. Необхідно сконцентруватися лише на найбільш важливих показниках, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих "ключових". А також, обрані KPI повинні стимулювати співробітників на виконання відповідних дій.

Етап 5. Визначення формули, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати, а також співвідношення «фіксованої частини» та «змінної частини» у заробітній платі. Змінна частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% від окладу працівника. Існують різні варіанти розрахунку заробітної плати за KPI. На нашу думку, найбільш ефективним є варіант, що пропонується нижче:

1. Для всіх показників задаються три «рівня ефективності»:
  - база – найгірше допустиме значення («нульова точка»), від якого починається відлік результату;

- норма – рівень, який повинен обов'язково досягатися з урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей і складності роботи, можливостей співробітника. Це задовільне значення показника;

- ціль – наднормативний рівень, до якого треба прагнути [6].

KPI, безумовно, є одним з найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній. Позитивний ефект впровадження системи KPI обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожен співробітник підприємства усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії.

Отже, аналізуючи вище викладене, варто зазначити, що мотиваційна система із застосуванням KPI буде ефективною, якщо:

- правильно визначена стратегія компанії та розроблено дерево цілей компанії;
- показники є чітко сформованими та працівники розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- вдалося серед різних показників знайти саме ті, що будуть ключовими для різних підрозділів або працівників;
- правильно проранжовано показники ефективності та визначено вагу кожного з них;
- система постійно переглядається та змінюється з урахуванням змін, що відбуваються в компанії.

### 3.2 Рекомендації щодо впровадження КПП

Для запровадження змін в діючій системі мотивації персоналу цеха №15 пропонується дотримуватися наступних вимог та порядку.

Вимоги до системи KPI:

- кожен показник має бути чітко визначений;

- показники і нормативи мають бути досяжні: мета має бути реальною, але в той же час бути стимулом;
- показник має бути у сфері відповідальності тих людей, які піддаються оцінці;
- показник повинен нести сенс;
- показники можуть бути загальними для усієї компанії, тобто "прив'язані" до мети компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто "прив'язані" до цілей підрозділу.

#### I. Система нарахування заробітної плати як частина системи мотивації.

Система управління персоналом має ризик бути високовитратною і низькоефективною у разі, якщо персонал не випробовуватиме лояльності до компанії. Для формування лояльності співробітників корисно мати уявлення про те, що спонукає їх виконувати свої обов'язки найефективніше, т. е. про їх мотивацію. Існує безліч визначень мотивації, але в нашому випадку під мотивацією ми розумітимемо процес стимулювання співробітників на досягнення поставлених цілей і виконання завдань. Бажано, щоб система мотивації персоналу включала матеріальну і нематеріальну мотивацію. Нижче основна увага приділена матеріальній складовій - це система нарахування заробітної плати (мотиваційна схема), до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі.

Система оплати праці на основі KPI дозволяє:

- забезпечити контроль за поточними і довгостроковими показниками діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, підрозділу і організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- управляти бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

#### II. Методика формування системи оплати праці

1. Визначаємо перелік посад (позицію) в структурі підприємства, для яких буде формуватися наступна мотиваційна схема (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури):

- Рівень «генеральний директор» (власник бізнесу) - Досягнення мети першого рівня (план / факт)
- Рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) - Досягнення цілей другого рівня + показники організації планової роботи (план / факт)
- Рівень «рядовий персонал» - Досягнення поставленої мети + виконання поточних завдань (план / факт)

2. Визначаємо ключові показники ефективності (KPI) для посади і вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури.

Таблиця 3.2 Зв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

| Цілі компанії                                                                                                                 | Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання)                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Комерційна мета виконувати щомісячний план продажу.                                                                         | <p>1. Ключовий показник ефективності — план продажу. Система вимірювання: (факт продажу) / (план продажів).</p> <p>2. Ключовий показник ефективності — приріст 20%. Система вимірювання: (фактичний приріст) / (плановий приріст).</p> |
| 2 Комерційна мета збільшити середню суму відвантаження на 15%<br>Ключовий показник ефективності — середня сума відвантаження. | Система вимірювання: (фактична середня сума відвантаження) / (планова середня сума на дату відвантаження).                                                                                                                             |

## Продовження табл.3.2

| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 Якісна мета збільшити кількість клієнтів на 10%                                         | Ключовий показник ефективності — кількість клієнтів у базі даних компанії. Система вимірювання: (фактичне кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі).                                                                                                                 |
| 4 Якісна мета розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних) | <p>1. Ключовий показник ефективності — відвідування заходу клієнтами. Система вимірювання: (фактичне кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).</p> <p>2. Ключовий показник ефективності — бюджет заходу. Система вимірювання: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).</p> |

3. Визначаємо розкид відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення

Таблиця 3.3 Відсоток виконання показника і коефіцієнт

| Відсоток виконання показника | Коефіцієнт | Сенс коефіцієнта                          |
|------------------------------|------------|-------------------------------------------|
| Виконання плану менше 50%    |            | Неприпустимо                              |
| Виконання плану 51-89%       | 0,5        | Низький рівень                            |
| Виконання плану на 90-100%   | 1          | Досягнення цільового значення (виконання) |

|                            |              |                                                        |
|----------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|
|                            |              | плану)                                                 |
| Виконання плану 101-120%   | 1,2          | Лідерство                                              |
| Виконання плану понад 120% | 1,5, 2 або 1 | Агресивна лідерство або управління точністю планування |

4. Сформуємо мотиваційну формулу, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначте співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі.

5. Визначаємо формулу розрахунку змінної частини заробітної плати.

6. Виконаємо перевірку: порахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI.

7. Оформлюємо документ «мотиваційна схема співробітника».

Як видно з пункту 1, ключові показники ефективності (KPI) розрізняються залежно від рівня посади в організаційній структурі і відповідають цілям даного рівня. Цей зв'язок на прикладі цілей другого рівня була розглянута вище в таблиці 3.3.

### III. Принципи формування мотиваційної формули

Стандартна мотиваційна формула має вигляд:

Заробітна плата = Фіксована частина (оклад) + Змінна (змінна) частина.

Якщо передбачена виплата бонусів, то:

Заробітна плата = Фіксована частина + Змінна частина + Бонус.

Співвідношення між фіксованою і змінною частинами буде відрізнятися в залежності від цілей, ситуації в компанії і специфіки ринку, на якому працює компанія. Наприклад, якщо ви тільки виводите продукт на ринок, потрібна агресивна схема, в якій фіксована частина може становити 30% від планового доходу, а змінна, відповідно, 70%.

IV. Вплив ключових показників ефективності (KPI) на змінну частину заробітної плати

Визначимо для необхідної посади ключові показники ефективності, наприклад:

1. KPI1 - відсоток виконання плану продажів;
2. KPI2 - відсоток виконання плану роботи.

Щоб встановити, якою мірою кожен з обраних KPI буде впливати на зміну частини, визначимо внесок (вага) для кожного з них (таблиця 3. 4):

Таблиця 3. 4. Вплив показника на змінну частину заробітної плати

| Ключовий показник ефективності           | Вага показника,%<br>(Вплив на змінну частину) |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| KPI1 - відсоток виконання плану продажів | 50                                            |
| KPI2 - відсоток виконання плану роботи   | 50                                            |
| Разом                                    | 100                                           |

Як видно з таблиці 3. 4, обидва показники впливають на змінну частину зарплати порівну. Це означає, що досягнення кожного з них однаково важливо.

Далі визначимо значення коефіцієнтів для кожного показника (таблиця 3.5).

Таблиця 3. 5. Коефіцієнти показника в залежності від відсотка виконання плану

| Відсоток виконання показника | Коефіцієнт |
|------------------------------|------------|
| Виконання плану менше 50%    |            |
| Виконання плану 51-89%       | 0,5        |
| Виконання плану на 90-100%   | 1          |
| Виконання плану понад 100%   | 1,5        |

Для спрощення подальших розрахунків встановимо однакові значення коефіцієнтів для КРІ1 «виконання плану продажів» і КРІ2 «виконання плану роботи» (таблиця 3.5 буде підходити для розрахунку кожного з показників).

V. Можлива схема розрахунку змінної частини (ПЧ) заробітної плати:

$$\text{ПЧ} = \text{Планова сума змінної частини} \times (\text{Вага КРІ1} \times \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} \times \text{Коефіцієнт КРІ2}) \quad (3.1)$$

Таблиця 3.6. Заповнена форма, що ілюструє методику формування мотиваційної схеми

| Методичний порядок дій                                                                                                                                  | Фактичне значення                                                                              |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Визначається посада в структурі компанії                                                                                                             | Менеджер по продажам (відділ продажів)                                                         |            |
| 2. Визначаються ключові показники ефективності (КРІ) для посади і вага кожного, виходячи з цілей, поставлених для даного рівня організаційної структури | КРІ1 - виконання плану продажів.<br>Вага - 50%<br>КРІ2 - виконання плану роботи.<br>Вага - 50% |            |
| 3. Визначається порядок розрахунку показників                                                                                                           | Факт: план $\times$ 100%                                                                       |            |
| 4. Проводиться розподіл відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення                                               | Відсоток виконання показника                                                                   | Коефіцієнт |
|                                                                                                                                                         | <50%                                                                                           | -          |
|                                                                                                                                                         | 51-89%                                                                                         | 0,5        |
|                                                                                                                                                         | 90-100%                                                                                        | 1          |
|                                                                                                                                                         | -                                                                                              | 1,5        |
| 5. Формується формула мотивації, по якій буде здійснюватися розрахунок                                                                                  | $\text{ПЧ} = 10000 \times (1 \times 50\% + 1 \times 5\%) = 10000$                              |            |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| заробітної плати. Визначається співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі  |                                                                                                                                                                                |
| 6. Визначається формула розрахунку змінної частини заробітної плати                                               | $\text{ПЧ} = \text{планова сума змінної частини} \times 10000 \times 1 + (1 \times 50 + 1 \times 50) = 100$ <p>(вага KPI1 x коефіцієнт KPI1 + вага KPI2 x коефіцієнт KPI2)</p> |
| 7 Виконується перевірку: порахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях KPI | Інші не виконані                                                                                                                                                               |
| 8 Оформлюється документ «мотиваційна схема співробітника»                                                         | $\text{ЗП} = \text{норме } 100\% = 10000$                                                                                                                                      |

Такий підхід до використання КПІ в системі мотивації підприємства дозволить більш якісно визначити долю трудової участі персоналу в розвиток підприємства, зацікавити персонал в підвищенні продуктивності праці та більш об'єктивно розподілити премії та доплати між працівниками.

### Висновки до 3 розділу

Запропонована система мотивації розроблена із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Матеріальна мотивація охоплює основну заробітну плату, яка представлена посадовими окладами, доплати і надбавки, передбачені законодавством, премії та соціальний пакет. Система преміювання передбачає премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців, премію

за високі результати роботи для основних робітників, премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Нематеріальна мотивація на підприємстві передбачає використання таких методів, як постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, розроблення програм інформування працівників, увага безпосереднього керівника до думки працівників, офіційне визнання заслуг, покращення умов праці, збагачення змістовності праці, створення можливостей для навчання працівників, створення можливостей для кар'єрного зростання, проведення корпоративних заходів.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу, ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

Крім того потрібно здійснювати мотиваційний моніторинг, який передбачає: визначення мети проведення моніторингу; визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення; вибір методів моніторингу; розрахунок бюджету моніторингу, визначення напрямку і показників моніторингу, моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері, дослідження мотивів персоналу підприємства, оцінку результатів моніторингу.

## РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В дипломній роботі розглядається тема «Мотивація персоналу на промисловому підприємстві в умовах сьогодення» практична реалізація якої розглядає наявність адміністративних приміщень, які знаходяться на території підприємства АО«Мотор-Січ». В кабінетах адміністративних приміщень не можливе виконання трудових обов'язків без ПК і різної периферійної техніки, а також прилади які підтримують комфортні умови праці (кондиціонер, опалювальні прилади).

### 4.1 Аналіз потенційних небезпек

Основними потенційними небезпеками при проведенні робіт є:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електорообладнання, яке використовується під час виконання трудових обов'язків, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування при виконанні службових обов'язків може виникнути в будь-якому місці, де є потреба у присутності фахівця. Найбільш вірогідним може бути травмування внаслідок порушень правил і норм з охорони праці, не раціонального розташування робочих місць, захаращеності робочого приміщення;
- нервово-психічні навантаження, через специфічність роботи працівників економіко-гуманітарної сфери, яка передбачає постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні

робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Подібний характер роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, в зв'язку з використанням несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим теном, недотриманням, або порушенням правил протипожежної безпеки, відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей.

– негативний вплив шкідливих речовин при використанні копіювальних апаратів і принтерів, що призводить до подразнення слизових оболонок і шкіри, різних захворювань;

#### 4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитноезаземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройстваэлектроустановок. Электрооборудованиеспециальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеженебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75\* (2001) «ССБТ. Изделияэлектротехнические. Общитребованиябезопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та

устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до І класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів»

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж  $6,0 \text{ м}^2$ , а об'єм не менше ніж  $20,0 \text{ м}^3$ ).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять

фізичною культурою. Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

#### 4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общитребования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що

виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок штучного освітлення

Для приміщення розміром 12х6х3,8. Коефіцієнт відображення від стелі 70%, стін 50%, підлоги 30%. Тип світильника ЛПО.

1. Кількість рядів світильників у приміщенні  $N_p$  :

$$N_p = \frac{B}{L/h} \cdot \frac{6}{2}, \text{ шт};$$

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м;

$|L/h|$  – числове значення коефіцієнта світильника.

2. Максимально припустиму відстань між рядами світильників  $L_{\max}$  :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p} \cdot \frac{6}{2}, \text{ м};$$

де:  $N_p$  – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

3. Значення індексу приміщення  $i$ , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{H^2} \cdot \frac{6}{2};$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м.

При індексі приміщення  $i=1,33$  коефіцієнт використання світлового потоку 50%

4. Сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні  $\Phi_\Sigma$ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot S \cdot k_z \cdot Z}{\eta}, \text{ лм};$$

де:  $E_H$  – рівень нормованого загального освітлення, лк;

$k_z$  – коефіцієнт запасу;

$Z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп  $Z=1,1$ );

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку.

5. Визначити умовну загальну кількість світильників у приміщенні  $N_{cv}^*$ :

$$N_{cv}^* = \frac{A \cdot B}{L_{max}} = 3, \text{ шт};$$

де:  $L_{max}$  – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

6. Світловий потік умовного джерела світла  $\Phi_l^*$ :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_\Sigma}{N} = 4, \text{ лм};$$

де:  $\Phi_\Sigma$  – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_l^*$  – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l} = 4, \text{ шт};$$

де:  $n$  – кількість ламп у світильнику, шт.

7. Тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи  $\Phi_l = 1150$  лм. Співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи  $\Phi_l^*$  та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи  $\Phi_l$ :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l} = 0,35$$

8. Оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні  $N_{ce}$  :

$$N_{ce} = \frac{Q_{sv}}{Q_{svl}}, \text{ шт};$$

де:  $m$  – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

9. Фактична кількість ламп у приміщенні  $N_l$  :

$$N_l = \frac{Q_{sv}}{Q_{svl}}, \text{ шт};$$

де:  $n$  – кількість ламп у світильнику, шт.

10. Загальна розрахункова освітленість  $E_p$  у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{svl} \cdot N_l}{F \cdot k_z \cdot Z}, \text{ лк};$$

де:  $\Phi_{svl}$  – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

$N_l$  – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

$k_z$  – коефіцієнт запасу;

$Z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общесанитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

— у холодний період року: температура 21-23 °С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

— у теплий період року: температура 22-24 °С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (p+) і негативних (p-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: p+=1500-30000 (шт. на 1 см<sup>3</sup>); p- = 3000-5000 (шт. на 1 см<sup>3</sup>). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Можливість отруєння хімічними речовинами, які виділяються у повітря робочої зони при роботі з ПК та іншою офісною технікою. Повітря робочої зони при використанні обчислювальної техніки (ОТ) може забруднюватися деякими шкідливими продуктами виділення пластичних мас, з яких виготовлені

корпус комп'ютера і ряд його деталей. Зокрема, вказується про присутність в приміщенні з працюючою ОТ поліхлорованихбіфінілів (ПХБ), щоправда, заміряна концентрація істотно нижче допустимих значень. Нині при обстеженні робочих місць обов'язково проводяться аналізи на наявність фенолу, формальдегіду та стиролу.

При порушенні режиму роботи ПК та периферійної техніки або у випадку їх несправності у повітря робочої зони можуть виділятися інші шкідливі та небезпечні речовини. Діоксини та фуран – гази, що не мають запаху і є канцерогенами, належать до протипожежних засобів, які необхідні для корпусу монітора і плат. Ці отрути утворюються при горінні, але є докази того, що вони присутні в атмосфері і при звичайній робочій температурі в незначних кількостях. Озон утворюється внаслідок впливу електричних розрядів, які виникають у лазерних принтерах, на кисень повітря. І, хоча нові лазерні принтери здійснюють фільтрацію озону, проблема існує, бо з часом фільтр псується і його необхідно вчасно замінити. Озон сильно подразнює слизову оболонку носа, очей і горла та може призвести до ракових захворювань як канцерогенна речовина. Крім того технологія виготовлення ПК передбачає використання покриттів на основі лаків, фарб, пластиків. При роботі ПК нагріваються, що сприяє збільшенню концентрації у повітрі шкідливих речовин таких як формальдегід, фенол, аміак, двоокис вуглецю.

Процес друку на лазерному принтері супроводжується емісією озону, сульфідів селену і кадмію, окисидів азоту і вуглецю, а також дрібних часток фарби (тонера). Підвищена концентрація озону в повітрі понад 1 ppm (Partspermillion) може викликати роздратування очей, носа, горла, в окремих випадках головний біль і нудоту. Більшість людей починають відчувати запах озону при значно меншій концентрації - 0,01 ppm. Дія сульфідів селену і кадмію на організм аналогічна. Мікрочастки тонера можуть також бути небезпечними для здоров'я людини. Завдяки своїм невеликим розмірам вони легко проникають навіть в самі важкодоступні частини легенів. Окисли вуглецю і азоту можуть викликати сонливість, головні болі, яслабкість,

почастішання пульсу, порушення протікання вагітності. Крім того, в процесі друку можуть виділятися і інші органічні гази, такі як бензол, що має канцерогенні властивості; ксилол, толуол, ізооктан і тетрахлоретан, що викликають сонливість, роздратованість і втому.

#### 4.4 Заходи з пожежної безпеки

ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT)» встановлює класи пожеж залежно від матеріалу, що горить, і не передбачає визначення конкретного класу пожежі, що супроводжується горінням електрообладнання під напругою. Зазначений стандарт передбачає поділ пожеж на такі класи:

клас А – пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини;

клас Е – горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В.

Категорія пожежної небезпеки, відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою».

Категорія Д - негорючі речовини і матеріали в холодному стані. Дозволяється зараховувати до категорії Д приміщення, в яких знаходяться горючі рідини (ГР) в системах змащування, охолодження і гідроприводу обладнання, в яких не більше 60 кг на одиницю обладнання за умови тиску не більш 0,2 МПа, кабельні електропроводки до обладнання, окремі предмети меблів на місцях.

Вогнестійкість – це здатність будівельних конструкцій зберігати свої робочі функції під дією високих температур за умов пожежі.

Державні будівельні норми ДБН В.1.1-7-2016 "Пожежна безпека об'єктів будівництва"

I, II ступінь - будинки з несучими та огорожувальними конструкціями з природних або штучних кам'яних матеріалів, бетону, залізобетону із застосуванням листових і плитних негорючих матеріалів.

Вогнегасник - пристрій для гасіння осередків загоряння на їх ранніх стадіях. У корпусі вогнегасника зберігається заряд вогнегасної речовини і джерело тиску. При активації пускового пристрою, запасений в корпусі вогнегасника заряд вогнегасної речовини виштовхується через сопло надлишковим тиском.

Вуглекислотні вогнегасники застосовують для гасіння речовин, матеріалів і електроустановок. Виняток становлять речовини, здатні горіти без доступу кисню. Вуглекислотні вогнегасники завдяки своїй універсальності і ефективності гасіння отримали широке поширення. Переносні вуглекислотні вогнегасники розрізняються лише своїми габаритами і складаються з балона з діоксидом вуглецю, запірною вентиля, розтруба і шланга.

Порошковий вогнегасник застосовують при всіх типах загорянь, використовуючи в якості вогнегасної речовини порошки загального та спеціального призначення.

#### 4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

Єдина державна система цивільного захисту, її складові та режими функціонування

Згідно з Кодексом цивільного захисту України забезпечення захисту населення і територій від НС покладено на Єдину державну систему цивільного

захисту (ЄДСЦЗ), яка є сукупністю суб'єктів забезпечення цивільного захисту, котрі здійснюють реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту.

Суб'єктами забезпечення цивільного захисту в межах своїх повноважень є:

- Рада національної безпеки і оборони України;
- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту (нині це Державна служба України з надзвичайних ситуацій – ДСНС);
- інші центральні органи виконавчої влади;
- місцеві державні адміністрації;
- органи місцевого самоврядування;
- суб'єкти господарювання;
- громадяни України.

ЄДСЦЗ базується на функціональних та територіальних підсистемах цивільного захисту та їх ланках, підпорядкованих ДСНС. Кожна підсистема має координуючі органи, постійні органи управління, сили та засоби, матеріальні ресурси, системи оповіщення тощо.

Функціональні підсистеми ЄДСЦЗ створюються центральними органами виконавчої влади у відповідній сфері суспільного життя. Перелік центральних органів виконавчої влади, що створюють функціональні підсистеми, визначається Положенням про єдину державну систему цивільного захисту. Територіальні підсистеми ЄДСЦЗ діють в областях, підконтрольних українській владі, та місті Києві.

Загальне керівництво ЄДСЦЗ здійснює Кабінет Міністрів України. Безпосереднє керівництво діяльністю ЄДСЦЗ покладається на спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань цивільного захисту (ДСНС). Діяльність ДСНС спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра оборони України. ДСНС України входить до системи органів виконавчої влади і виконує такі основні завдання:

— реалізує державну політику у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, профілактики травматизму невиробничого характеру, а також гідрометеорологічної діяльності;

— здійснює державний нагляд (контроль) за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки, цивільного захисту, за діяльністю аварійно-рятувальних служб;

— вносить на розгляд Міністра оборони України пропозиції щодо формування державної політики у відповідній сфері.

Відповідно до покладених на неї завдань ДСНС України:

1) здійснює безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту;

2) формує проекти планів у сфері цивільного захисту державного рівня на мирний час та в особливий період, подає їх Міністрові оборони для внесення в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України, організовує планування заходів цивільного захисту центральними та місцевими органами виконавчої влади;

3) проводить підготовку органів управління функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту та складових таких підсистем;

4) організовує та здійснює заходи щодо створення, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту, ведення їх обліку, здійснює контроль за станом захисних споруд цивільного захисту;

5) організовує та здійснює заходи із впровадження інженерно-технічних заходів цивільного захисту;

6) організовує та координує здійснення заходів у сфері радіаційного і хімічного захисту, координує та контролює здійснення заходів щодо захисту

населення і територій у разі виникнення радіаційних аварій та надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виливом (викидом) небезпечних хімічних речовин;

7) здійснює разом із центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями прогнозування ймовірності виникнення надзвичайних ситуацій, визначає показники ризику та здійснює районування території України щодо ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

8) веде облік надзвичайних ситуацій;

9) організовує проведення заходів з евакуації населення, координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади, суб'єктів господарювання з відповідних питань;

10) забезпечує гасіння пожеж, рятування людей, надання допомоги у ліквідації наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха та інших видів небезпечних подій, що становлять загрозу життю або здоров'ю населення чи призводять до завдання матеріальних збитків;

11) організовує та забезпечує охорону від пожеж підприємств, установ, організацій та інших об'єктів на підставі договорів;

12) здійснює моніторинг забруднення навколишнього природного середовища на пунктах державної системи гідрометеорологічних спостережень: атмосферного повітря в населених пунктах та опадів; снігового покриву; річкових, озерних та морських вод; ґрунтів різного призначення; радіаційної обстановки (визначення експозиційної дози гамма-випромінювання); повеней, паводків, селів;

13) здійснює прогнозування погоди, гідрологічного режиму водних об'єктів, небезпечних і стихійних гідрометеорологічних явищ, урожайності сільськогосподарських культур;

14) здійснює іншу діяльність у сфері цивільного захисту.

Організація заходів цивільного захисту в територіальних підсистемах здійснюється місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування.

Організація заходів цивільного захисту у функціональних підсистемах і забезпечення техногенної та пожежної безпеки у сфері суспільного життя, в якій реалізує державну політику міністерство чи інший центральний орган виконавчої влади, здійснюються підрозділами з питань цивільного захисту, які створюються такими органами у складі їх апаратів.

Організація заходів цивільного захисту суб'єкта господарювання здійснюється підрозділами (посадовими особами) з питань цивільного захисту, які створюються (призначаються) керівниками зазначених суб'єктів господарювання з урахуванням таких вимог:

1) у суб'єктах господарювання, віднесених до відповідних категорій цивільного захисту, з чисельністю працюючих понад 3 тисячі осіб створюються підрозділи з питань цивільного захисту;

2) у суб'єктах господарювання, а також закладах охорони здоров'я із загальною чисельністю працюючих та осіб, які перебувають на лікуванні, від 200 до 3 тисяч осіб та у суб'єктах господарювання, віднесених до другої категорії цивільного захисту, призначаються посадові особи з питань цивільного захисту;

3) у навчальних закладах з денною формою навчання з чисельністю 500 і більше осіб, які навчаються, призначаються посадові особи з питань цивільного захисту;

4) у суб'єктах господарювання з чисельністю працюючих до 200 осіб призначаються особи з питань цивільного захисту за рахунок штатної чисельності суб'єкта господарювання.

Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до Закону як підприємці, виконують заходи цивільного захисту особисто.

Порядок діяльності підрозділів з питань цивільного захисту або призначених осіб визначається відповідними положеннями про них або посадовими інструкціями. Положення про підрозділ (посадова інструкція працівника) з питань цивільного захисту затверджується керівником, який його

створив (призначив), на підставі типового положення про такий підрозділ, що затверджується ДСНС України.

На кожному об'єкті господарювання (підприємстві, установі, організації) створюється система цивільного захисту об'єкта, відповідальність за постійну готовність її сил і засобів несе перший керівник об'єкта – директор, начальник, ректор тощо, який вважається начальником цивільного захисту об'єкта.

Начальник цивільного захисту об'єкта призначає своїх заступників з питань цивільного захисту (одного або декількох), у віданні якого (яких) знаходяться питання функціонування інженерних комунікацій, матеріально-технічного постачання, евакуації на випадок НС тощо.

При начальникові цивільного захисту об'єкта створюється штаб цивільного захисту об'єкта, склад якого залежить від функціональних особливостей підприємства або установи. У більшості випадків штаб ЦЗ формується із складу посадових осіб, не звільнених від виконання основних обов'язків.

На об'єктах господарювання за типовою схемою, враховуючи особливості об'єкта, створюються служби цивільного захисту: оповіщення і зв'язку, медична, радіаційного та хімічного захисту, охорони громадського порядку, протипожежна, енергопостачання та світломаскування, аварійно-технічна, сховищ та укриттів, транспортна, матеріально-технічного постачання та інші. Керівники цих служб призначаються начальником ЦЗ об'єкта без звільнення їх від виконання основних посадових обов'язків.

На ЄДСЦЗ покладаються такі основні завдання:

- 1) забезпечення готовності міністерств та інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підпорядкованих їм сил і засобів до дій, спрямованих на запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;
- 2) забезпечення реалізації заходів щодо запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;

3) навчання населення щодо поведінки та дій у разі виникнення надзвичайної ситуації;

4) виконання державних цільових програм, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям, забезпечення сталого функціонування підприємств, установ та організацій, зменшення можливих матеріальних втрат;

5) опрацювання інформації про надзвичайні ситуації, видання інформаційних матеріалів з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій;

6) прогнозування і оцінка соціально-економічних наслідків надзвичайних ситуацій, визначення на основі прогнозу потреби в силах, засобах, матеріальних та фінансових ресурсах;

7) створення, раціональне збереження і використання резерву матеріальних та фінансових ресурсів, необхідних для запобігання і реагування на надзвичайні ситуації;

8) оповіщення населення про загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій, своєчасне та достовірне інформування про фактичну обстановку і вжиті заходи;

9) захист населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

10) проведення рятувальних та інших невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організація життєзабезпечення постраждалого населення;

11) пом'якшення можливих наслідків надзвичайних ситуацій у разі їх виникнення;

12) здійснення заходів щодо соціального захисту постраждалого населення;

13) інші завдання, визначені законом.

Добровільні формування цивільного захисту утворюються під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій для проведення допоміжних робіт із запобігання або ліквідації наслідків таких ситуацій за рішенням центрального органу виконавчої влади, місцевої державної адміністрації, органу місцевого

самоврядування. До добровільних формувань цивільного захисту включаються громадяни на добровільних засадах.

#### Висновки до розділу 4

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні завдання:

- виявили небезпечні і шкідливі чинники, які можуть мати прояв при виконанні дослідницьких робіт, модернізації технологічного обладнання, механізмів й засобів та втілення новітніх технологій;
- з'ясували причини та наслідки цих чинників;
- оцінили параметри виробничого середовища на відповідність санітарно-гігієнічним нормам;
- розробили організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні заходи відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці;
- запропонували рішення щодо поліпшення санітарно-гігієнічних параметрів у приміщеннях дослідницьких лабораторій, конструкторських бюро, тощо;
- визначили категорії приміщень за вибухопожежною та пожежною небезпекою й ступеню їх вогнестійкості та розробка протипожежних заходів;
- представили алгоритм дій персоналу при виникненні надзвичайних ситуацій;

## ВИСНОВКИ

Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки.

Відсутня єдина точка зору на розуміння суті поняття «мотивація». Науковці мотивацію розглядають як процес впливу на працівників суб'єктом управління за допомогою комплексу засобів з метою формування необхідного типу поведінки для досягнення цілей підприємства; процес усвідомленого вибору працівником певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх сил; сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що впливають на працівника і визначають його поведінку, активізують до діяльності; внутрішній стан працівника, що визначається його потребами та інтересами.

Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Методи мотивації поділяються на такі види: примушення, винагородження, солідарності, самомотивації, сторонньої мотивації, позитивні, негативні, внутрішні, зовнішні, фінансові, нефінансові, економічні, організаційні, соціальні, морально-психологічні.

Системою мотивації є комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Виділяють такі підходи до побудови системи мотивації: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, програмно-галузевий, ментальний, патріархальний, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний.

Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи

негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Побудова системи мотивації повинна базуватись на принципах комплексності, системності, регламентації, спеціалізації, стабільності, цілеспрямованої творчості, орієнтації на кінцевий результат, простоти і зрозумілості, керованості та гнучкості.

Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середню заробітну плату на підприємстві доцільно порівняти із середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а динаміку середньої заробітної плати із індексом інфляції. Оцінюючи систему матеріальної мотивації важливо проаналізувати рівень диференціації заробітної плати, який характеризується середньою заробітною платою, медіаною, модою, співвідношенням максимальної та мінімальної заробітної плати.

При оцінюванні системи мотивації персоналу необхідно визначити її ефективність, зокрема показники зарплатомісткості, продуктивності праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт ефективного використання робочого часу, коефіцієнт трудової дисципліни. Важливим етапом діагностики системи мотивації є опитування працівників для оцінки системи мотивації.

Матеріальна мотивація включає в себе лише оплату праці. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою. Основна заробітна плата представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює такі методи: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до

думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці.

За результатами аналізу системи мотивації персоналу та дослідження її ефективності виявлено такі її позитивні сторони:

1. Система оплати праці відповідає особливостям виробничо-трудового процесу на підприємстві.
2. Преміювання керівників, професіоналів та фахівців є ефективним, відповідає стратегії та цілям підприємства.
3. Досить рівномірний розподіл заробітної плати між категоріями персоналу.

Проте під час діагностики системи мотивації персоналу виявлено ряд суттєвих недоліків:

1. Система преміювання робітників є неефективною і не відповідає стратегії та цілям підприємства.
2. Розмір премії за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців є надто низьким.
3. Структура фонду оплати праці не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та не стимулює працівників до зростання ефективності праці, до досягнення цілей підприємства.
4. Реальна заробітна плата на підприємстві зменшується.
5. Система нематеріальної мотивації не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства.
6. Частина методів нематеріальної мотивації (режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації та змістовність праці) є недостатньо розвинутою, використовується обмежено, неефективно.
7. Висока плинність кадрів, що свідчить про незадоволеність працівниками роботою на підприємстві, недовіра до системи мотивації.
8. Низький рівень задоволеності системою мотивації.

Впровадження запропонованої системи мотивації передбачає пілотне впровадження системи мотивації, коригування системи мотивації, розробку внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

Необхідна постійна підтримка системи мотивації, тобто реалізація усіх елементів системи мотивації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
2. Єлісеєва О.К. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія / О.К. Єлісеєва, О.О. Третяк, В.В. Узунов; Під. ред. д.е.н., проф. В.М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006. – 188 с.
3. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – № 5. – С. 53-58.
4. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №3. – С. 130-135.
5. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала : учебник / С. А. Шапиро. – М., 2009. – 224 с.
6. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
7. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184с.
8. Білецька Г. С. Підходи до формування систем мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64-69.
9. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З. М. Пушкар, В. В. Буднік // Всеукраїнська науково-практична конференція з

міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.

10. Офіційний сайт ПАТ «Мотор-Січ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.motorsich.com/ukr/profile/history1>

11. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smada.gov.ua/about>

12. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.

13. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.

14. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2004. – 133 с.

15. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.

17. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

18. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

19. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

20. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.: Л.І. Федулової, Л.І. Воротиної, Є.Г. Панченка. – К.: Наук. Світ, 2003. – 142 с.

21. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування

я / Пер. з англ., Занеук. ред.. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.

22.Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.

23.Управління персоналом (Кадровий менеджмент) / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – 119 с.

24.Аврамова Е. Мотивация при подборе персонала // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №3 // <http://grebennikon.ru/cat-212-2-3.html>.