

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 (повне найменування факультету)

Кафедра Бізнесу та управління
 (повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування системи мотивації
 (назва теми)

праці суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи 07Е3-1314

Спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
 (код : найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Щеголеватих Д. Є.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Пожуєва Т. О.

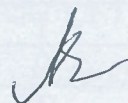
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Ливченко О. Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет «Бізнес-технологій та економіки»
Кафедра «Бізнесу та управління»
Ступінь вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма (спеціалізація) економіка підприємства



ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри «Бізнесу та управління»
д.е.н., професор А.М. Ткаченко









«__» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Щеголеватих Дмитра Євгенійовича

1. Тема роботи: **Формування системи мотивації праці суб'єкта господарювання** керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Пожуєва Тетяна Олександрівна, затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » листопада 2025 року № 452
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): теоретичні та практичні праці вітчизняних вчених (Семикіна М.В., Колот А.М., Еськов О.Л., Богиня Д.П., Тіماشкова О. А., Герасимчук В.Г., Лук'яніхін В.О., Колпаков В.М., Мурашко М.І., Грабовецький Б. Є., Іванілов О. С. та ін.), показники діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи формування системи мотивації праці на підприємстві. 2. Дослідження мотивації праці персоналу на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». 3. Шляхи підвищення мотивації праці персоналу на підприємстві ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) немає

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)


Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Пожуєва Т.О., д.е.н., професор		
II	Пожуєва Т.О., д.е.н., професор		
III	Пожуєва Т.О., д.е.н., професор		
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2025	
2.	Розробка завдання на дипломну роботу	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Збирання матеріалу	жовтень 2025	
5.	Підготовка розділу 1	жовтень 2025	
6.	Підготовка розділу 2 та 3	листопад 2025	
7.	Підготовка вступу	листопад 2025	
8.	Написання вступу і загальних висновків роботи	грудень 2025	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи	січень 2026	
10.	Проходження нормоконтролю	січень 2026	
11.	Рецензування кваліфікаційної роботи	січень 2026	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	січень 2026	

Студент


 (підпис)

Щеголеватих Д. Є.

Керівник проєкту (роботи)


 (підпис)

Пожуєва Т. О.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 120 с., 31 табл., 5 рис., 32 джерела.

Об'єкт дослідження – ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Мета роботи: узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації праці персоналу на промисловому підприємстві.

Завдання роботи – вивчення та визначення ефективних методів мотивації праці, обґрунтування плану впровадження визначених методів мотивації, обґрунтування економічної доцільності вибору мотиваційних заходів.

В дипломній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи розробки побудови системи мотивації та шляхи її підвищення на підприємстві, дана загальна характеристика діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», проведено аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві, аналіз оплати праці та ефективності використання персоналу. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації праці персоналу в умовах ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Методи дослідження – методи економічного аналізу, загальний, графічний, статистичний, порівняння, метод зведення та групування.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ, ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТИМУЛЮВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Роль мотивації праці в діяльності підприємства.....	8
1.2 Теоретичні підходи до побудови системи мотивації і стимулювання праці.....	14
1.3 Методи стимулювання і мотивації праці на підприємстві.....	22
Висновки до першого розділу.....	33
2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «БМУ «ЗАПОРІЖСТАЛЬБУД-1».....	34
2.1 Загальна характеристика ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».....	34
2.2 Аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві.....	43
2.3 Аналіз оплати праці.....	57
2.4 Аналіз ефективності використання персоналу.....	65
Висновки до другого розділу.....	87
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «БМУ «ЗАПОРІЖСТАЛЬБУД-1».....	88
3.1 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення мотивації праці персоналу в умовах ПАТ «БМУ Запорістальбуд-1»	88
3.2 Розрахунок ефективності від впровадження системи мотивації... ..	101
Висновки до третього розділу.....	121
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки кожне підприємство орієнтується на досягнення стабільних результатів і підвищення ефективності своєї діяльності. Однією з ключових складових цього процесу є мотивація праці персоналу, яка безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість виконання завдань та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Проблематика мотивації праці достатньо широко представлена в наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, а також підтверджена значним практичним досвідом. Водночас, попри ґрунтовність напрацювань, зазначене питання не втрачає своєї актуальності й потребує подальшого осмислення.

Особливе значення у вирішенні цієї проблеми належить раціональному використанню трудових ресурсів та формуванню дієвої системи стимулювання персоналу. Протягом останніх років спостерігається зростання інтересу до вдосконалення мотиваційних механізмів, що обумовлено пошуком нових підходів до підвищення результативності праці. Проте на сучасному етапі розвитку економіки України відсутній цілісний і стабільно функціонуючий механізм ефективної мотивації працівників. Необхідність перегляду існуючих підходів зумовлюється такими чинниками, як спад виробництва, уповільнення структурних трансформацій економіки та недостатня зацікавленість персоналу у кінцевих результатах діяльності підприємств.

Проблема впровадження ефективних мотиваційних інструментів набуває особливої значущості для персоналу українських промислових підприємств. У більшості випадків системи мотивації в промисловості мають застарілий характер і ґрунтуються переважно на матеріальному стимулюванні, що не забезпечує комплексного впливу на трудову поведінку працівників. Низький рівень мотивації персоналу до підвищення продуктивності праці негативно позначається на загальному рівні конкурентоспроможності підприємств та їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим кроком на шляху трансформації мотиваційних систем є усвідомлення ролі працівника як активного суб'єкта економічних відносин, а не лише як елемента виробничого процесу. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію як фундаментальну основу зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Сучасний мотиваційний механізм має враховувати інтереси працівників, поєднувати їхні особисті цілі зі стратегічними цілями підприємства, стимулювати ініціативність та сприяти підвищенню продуктивності праці.

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що ефективна мотивація персоналу виступає одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств. Водночас теоретико-методологічні засади формування мотиваційних механізмів потребують подальшого розвитку й адаптації до умов трансформаційної економіки. У цьому контексті формування дієвої системи мотивації праці стає пріоритетним завданням для підприємств, орієнтованих на довгостроковий успіх і сталий розвиток.

В умовах становлення нових механізмів господарювання, зорієнтованих на принципи ринкової економіки, підприємства змушені функціонувати в якісно новому середовищі, дотримуючись вимог ринку та опановуючи сучасні моделі економічної поведінки. Це передбачає адаптацію всіх складових виробничої діяльності до динамічних змін зовнішніх умов. За таких обставин зростає роль кожного працівника у формуванні кінцевих результатів діяльності підприємства, що зумовлює необхідність пошуку й упровадження ефективних методів мотивації праці, спрямованих на активізацію людського потенціалу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення мотивації праці в діяльності підприємства

Соціально-економічним підґрунтом поведінки працівників та активізації їхніх зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства (організації), виступає мотивація праці. Саме вона визначає характер трудової поведінки персоналу, рівень його залученості та зацікавленості у досягненні поставлених цілей. У наукових дослідженнях існує значна кількість підходів до трактування поняття мотивації. Одним із поширених є розуміння мотивації як рушійної сили поведінки людини, що проявляється у прагненні до активних дій з метою задоволення власних потреб [1].

Більш комплексне трактування розглядає мотивацію як процес спонукання окремої особи, соціальної групи або спільноти до здійснення дій, що можуть бути як спадково зумовленими, так і сформованими внаслідок набутого досвіду, та спрямовані на задоволення різноманітних потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей. У цьому контексті мотивація базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають спрямованість, інтенсивність і межі діяльності людини, орієнтуючи її на досягнення конкретних результатів на рівні індивіда, підприємства або галузі [2].

Українська дослідниця М. В. Семикіна запропонувала диференціювати поняття «мотивація праці» та «мотивація трудової діяльності». На її думку, мотивація праці пов'язана безпосередньо зі спонуканням працівника до ефективного виконання трудових обов'язків з метою отримання відповідної винагороди та задоволення актуальних потреб. Водночас мотивація трудової діяльності має ширший зміст і охоплює мотивацію зайнятості, професійної

підготовки, володіння засобами виробництва, розвитку конкурентоспроможності працівника та його адаптації до змін у трудовому середовищі [3].

Сутність мотивації полягає у формуванні такої системи стимулювання, яка забезпечує зацікавленість працівників у високопродуктивній та якісній праці, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості та ефективності діяльності підприємства. Важливою складовою цієї системи є оплата праці, створення безпечних і сприятливих умов праці, а також забезпечення відтворення трудового потенціалу персоналу.

Основною метою мотиваційного процесу є досягнення максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність функціонування підприємства. Жодна система управління не може бути ефективною без наявності продуманої моделі мотивації, здатної спонукати як окремих працівників, так і трудові колективи до досягнення індивідуальних і спільних цілей [4].

Мотивація трудової поведінки передбачає глибоке розуміння внутрішніх потреб працівника та здатність створювати умови, за яких він свідомо обирає дії, спрямовані на їх задоволення та досягнення цілей організації. Важливим аспектом є також формування у працівників усвідомлення цілей підприємства та прийняття їх як власних. За таких умов трудова діяльність набуває високого рівня внутрішньої зацікавленості, що позитивно відображається на результатах праці.

У теорії та практиці управління персоналом розрізняють зовнішню та внутрішню мотивацію. Зовнішнє мотивування здійснюється шляхом адміністративного впливу, коли керівник визначає завдання, а працівник виконує його в обмін на винагороду. У цьому випадку важливо правильно визначити стимули, здатні забезпечити якісне і своєчасне виконання роботи,

зокрема заробітну плату, премії, моральне заохочення чи публічне визнання результатів праці.

Внутрішня мотивація є більш складним процесом і передбачає формування стійкої мотиваційної структури особистості працівника. Вона ґрунтується на використанні психологічних механізмів, спрямованих на посилення позитивних якостей працівника та мінімізацію негативних чинників, зокрема монотонності праці. Реалізація внутрішнього мотивування потребує від керівника високого рівня професійних знань, управлінських навичок і психологічної компетентності [5].

У наукових дослідженнях найбільш поширеною є модель мотивації, що включає три основні елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку та задоволення потреб. Потреби відображають прагнення людини до досягнення матеріальних і нематеріальних благ, тоді як цілеспрямована поведінка є формою реалізації цих прагнень. Задоволення потреб супроводжується позитивними емоціями та відчуттям психологічного комфорту.

Важливу роль у мотиваційному процесі відіграє рівень мотивації працівників. За умов задовільної мотивації персонал виконує мінімально необхідний обсяг роботи, прийнятний для керівництва. Водночас високий рівень мотивації характеризується тим, що праця сприймається як цінна й бажана діяльність, яка приносить не лише матеріальну винагороду, а й моральне задоволення [6].

Мотив розглядається як внутрішня спонукальна сила, що визначає спрямованість поведінки людини та спонукає її до певних дій [7]. Мотиви праці формуються ще до початку професійної діяльності під впливом виховання, освіти та соціального середовища. Вони мають індивідуальний характер і змінюються залежно від зовнішніх умов, поставлених завдань і особистісних особливостей працівника. Формування та підтримка мотивації є складним управлінським завданням, однак існують загальні принципи, що дозволяють

менеджеру орієнтуватися на привабливість праці, її творчий характер, можливості професійного зростання та справедливу оплату.

У структурі мотивів трудової діяльності виокремлюють мотиви соціальної належності, самоствердження, самостійності, стабільності, здобуття нових знань, справедливості та змагальності. Сукупність цих мотивів формує мотиваційну структуру особистості, яка визначає характер її трудової поведінки та здатність адаптуватися до змін.

Мотиваційний процес є динамічним і може бути умовно представлений у вигляді послідовних стадій: виникнення потреби, пошуку шляхів її задоволення, визначення цілей, здійснення дій, отримання винагороди та усунення потреби. Хоча в реальній практиці ці стадії не мають чітких меж, така модель дозволяє глибше зрозуміти логіку мотиваційної поведінки працівників [9].

На характер мотивації значною мірою впливають індивідуальні особливості людини, її ціннісні орієнтації, рівень відповідальності, наполегливість і сумлінність. У практиці управління персоналом важливо враховувати фізичні, психологічні та професійні характеристики працівників, а також соціально-психологічний клімат у колективі та вплив зовнішнього середовища.

Система мотивації є сукупністю взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і трудового колективу загалом до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства. Ефективна мотиваційна система має формувати у персоналу усвідомлене ставлення до праці як до джерела самореалізації, професійного розвитку та кар'єрного зростання, а також сприяти розвитку почуття належності до організації [10].

Побудова дієвої системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність і здатність підприємства до сталого розвитку в

умовах динамічного ринкового середовища. Мотивація персоналу виступає ключовим чинником залучення висококваліфікованих кадрів, збереження людського капіталу та забезпечення ефективного оновлення виробництва.

1.2 Теоретичні підходи до побудови системи мотивації і стимулювання праці

Процес мотивації характеризується багатовимірністю та складністю, що зумовлює існування значної кількості теоретичних підходів до його пояснення. У науковій літературі теорії мотивації умовно поділяють на дві узагальнені групи. До першої належать концепції, спрямовані на виявлення та аналіз змісту мотиваційних чинників, тоді як друга група охоплює теорії, зосереджені на вивченні динаміки взаємодії мотивів і механізмів формування та спрямування поведінки людини. Відповідно, зазначені підходи отримали назви теорій змісту мотивації та теорій процесу мотивації [31].

Першими, хто почав системно враховувати психологічні характеристики людської діяльності, були представники змістовних теорій мотивації, що сформувалися як альтернатива примітивним підходам типу «батоба і пряника». З моменту їх появи дослідження мотивації були спрямовані на більш глибоке розуміння потреб, мотивів і спонукань трудової поведінки, а також на виявлення чинників, які мають вирішальний вплив на активність людини. Сучасні змістовні теорії мотивації акцентують увагу передусім на ідентифікації структури та ієрархії людських потреб як основи формування мотивів діяльності [1].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на принципі визначення внутрішніх потреб, що спонукають людину діяти певним чином. До найвідоміших концепцій цього напрямку належать:

1. ієрархія потреб А. Маслоу, яка відображає послідовність задоволення базових і вищих потреб особистості (рис. 1.1);

2. теорія ERG К. Алдерфера, що виокремлює життєві потреби, потреби взаємовідносин і потреби зростання;
3. двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, яка розмежовує гігієнічні чинники та мотиватори;
4. теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, відповідно до якої провідними є потреби у досягненнях, владі та причетності.

Порівняння теорій задоволення та їхній взаємозв'язок відображено в таблиці 1.1 [11].

Таблиця 1.1 - Теорії мотивації

Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Ієрархія потреб А. Маслоу	Теорія ЖВЗ К. Алдерфера	Теорія трьох потреб Д. Мак-клелланда
досягнення	потреби самореалізації	потреби зростання	потреби досягнення
сама праця відповідальність просування	самоповага. повага інших	—	—
визнання	потреби товариськості	потреби взаємовідносин	потреби влади
керівництво міжособистісні відносини	міжособистісна безпека, потреби безпеки	—	—
безпека політика організації	фізична безпека	життєві потреби	потреби приєднання
оплата праці робочі умови	фізіологічні потреби	—	—

Д. Мак-Клелланд розробив теорію мотивації, у межах якої увага зосереджується на так званих вищих потребах людини, що не вибудовуються у жорстку ієрархію, як у моделі А. Маслоу. Зазначена концепція ґрунтується на припущенні, що мотиваційні потреби мають набутий характер, формуються в процесі соціалізації, навчання та накопичення життєвого досвіду і справляють суттєвий вплив на поведінку індивіда. У межах своєї теорії автор виокремив три ключові види потреб: потребу в досягненні, потребу в причетності (співучасті) та потребу у владі.

Потреба в досягненні проявляється у прагненні людини досягати поставлених цілей ефективніше, ніж раніше, та орієнтації на результат. При цьому високий рівень трудової віддачі можливий за умови, що цілі є реалістичними та досяжними, а результати діяльності – чітко визначеними й відчутними. Важливо також враховувати, що завдання, сформульовані працівником самостійно, як правило, виконуються з більшою ініціативністю та відповідальністю.

Потреба у співучасті характеризується прагненням до налагодження стабільних міжособистісних відносин, отримання підтримки, схвалення та позитивної оцінки з боку оточення. Особи з домінуванням цієї потреби орієнтовані на соціальні контакти та чутливо реагують на ставлення до себе інших членів колективу. Для ефективної організації їхньої праці доцільно створювати умови для постійного зворотного зв'язку, а також забезпечувати можливість активної взаємодії у команді та участі в колективних формах діяльності.

Потреба у владі виявляється у прагненні контролювати ресурси, процеси та поведінку інших людей. Мак-Клелланд виокремлював два різновиди прояву цієї потреби. До першої групи належать особи, які прагнуть до влади заради самого факту домінування, отримуючи задоволення від можливості впливати на інших, нерідко нехтуючи інтересами організації. До другої групи

відносяться ті, для кого влада є інструментом досягнення організаційних цілей і засобом виконання відповідальної управлінської функції. Саме другий тип потреби у владі, на думку автора, є найбільш бажаним для ефективної управлінської діяльності та сприяє загальному успіху організації.

У цілому потреби досягнення, співучасті та влади мають різний ступінь впливу на мотивацію працівника. Залежно від того, яке співвідношення цих потреб домінує в мотиваційній структурі особистості, менеджер має обирати відповідні інструменти та концепції мотивування персоналу.

Важливе місце серед змістовних теорій мотивації посідає також концепція К. Алдерфера, яка є подальшим розвитком ідей А. Маслоу. На відміну від класичної ієрархії потреб, Алдерфер виокремлює три узагальнені групи потреб: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання. Потреби існування охоплюють базові матеріальні та фізіологічні аспекти життєдіяльності людини і загалом відповідають нижнім рівням піраміди Маслоу. Потреби зв'язку спрямовані на встановлення соціальних контактів, отримання визнання, підтримки та відчуття належності до групи. Потреби зростання пов'язані з прагненням до особистісного розвитку, самореалізації та досягнення професійного успіху.

Алдерфер, подібно до Маслоу, розглядає потреби в межах певної ієрархічної системи, проте допускає можливість руху між рівнями в різних напрямках. У разі неможливості задоволення потреб вищого рівня посилюється значущість потреб нижчого рівня, що зумовлює переорієнтацію мотиваційної поведінки людини. Такий механізм отримав назву фрустраційно-регресивного процесу. Практична цінність теорії Алдерфера полягає в тому, що вона надає менеджерам ширші можливості для вибору адекватних форм стимулювання персоналу за умов обмежених ресурсів або відсутності можливості задоволення потреб вищого рівня.

Ще однією впливовою концепцією змістовного підходу є теорія двох факторів Ф. Герцберга. В її межах автор розмежував чинники, що впливають на задоволеність працею, та умови, які визначають рівень незадоволеності.

Відповідно всі фактори мотивації були поділені на дві групи. До мотиваційних чинників належать досягнення, визнання, відповідальність, можливості професійного зростання, кар'єрне просування та зміст самої роботи. Друга група включає так звані гігієнічні фактори, серед яких рівень оплати праці, умови та безпека праці, статус, організаційні правила, режим роботи, якість контролю з боку керівництва, а також міжособистісні відносини в колективі. Деталізоване відображення цієї концепції наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Теорія мотивації [12]

Гігієнічні чинники	Мотиватори
Політика організації та її втілення адміністрацією	Успіх
Умови праці	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Контроль і ставлення зі сторони керівництва	Безпосередня робота
Мікроклімат в колективі	Ступінь делегування повноважень і відповідальності (якогома вища)
Суспільне становище	Можливості творчого та професійного зростання.

Згідно з теорією двох факторів Ф. Герцберга, поліпшення умов праці саме по собі не здатне забезпечити зростання мотивації персоналу. Дослідник наголошував, що якщо метою управління є реальне стимулювання трудової активності, увага має бути зосереджена не лише на умовах праці, а передусім на таких чинниках, як визнання результатів роботи, досягнення, можливості професійного розвитку та особистісного зростання. Забезпечення виключно

гігієнічних факторів лише усуває відчуття незадоволеності, але не формує позитивної мотивації до підвищення результативності праці.

Таким чином, стан «незадоволеність – відсутність незадоволеності» визначається насамперед впливом гігієнічних факторів. Водночас формування мотивації можливе лише за наявності мотивуючих чинників, які активізують внутрішні спонукання працівників до ефективної діяльності. Процес «відсутність задоволеності – задоволеність» перебуває під вирішальним впливом саме цих факторів. Отже, мотиваційні чинники чинять безпосередній стимулюючий вплив на результати праці, тоді як їх відсутність не обов'язково призводить до демотивації, але обмежує потенціал зростання трудової віддачі.

На основі положень теорії Герцберга можна зробити висновок, що у разі виникнення у працівників почуття незадоволеності керівництву доцільно насамперед зосередити увагу на усуненні проблем, пов'язаних із гігієнічними факторами. Натомість для підвищення рівня трудової мотивації менеджера необхідно активно впроваджувати мотивуючі чинники, здатні забезпечити залученість персоналу та орієнтацію на досягнення високих результатів.

У теоріях Д. Мак-Клелланда, К. Алдерфера та Ф. Герцберга мотивація розглядається з різних позицій, однак усі вони у тій чи іншій формі спираються на концепцію ієрархії потреб А. Маслоу, яка формує загальне уявлення про зміст мотивації. Разом з тим спільним недоліком змістовних теорій є зосередженість на визначенні чинників мотивації без детального аналізу механізму її формування та реалізації. Зазначене обмеження було подолане в межах процесного підходу, представники якого досліджують динаміку взаємодії мотивів і пояснюють, яким чином формується та спрямовується поведінка людини. Теорії процесу мотивації дозволяють глибше зрозуміти логіку мотиваційного процесу та практичні можливості впливу на досягнення бажаних результатів.

Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, людина постійно відчуває різноманітні потреби, які можуть бути систематизовані у взаємопов'язані рівні,

розміщені в ієрархічній послідовності. Ці рівні Маслоу відобразив у вигляді піраміди (рис. 1.1) [11].

До першого рівня належать фізіологічні потреби, задоволення яких забезпечує базове існування людини, зокрема потреби в їжі, житлі, відпочинку та відновленні сил. Їх реалізація можлива за умов наявності мінімального рівня заробітної плати та прийнятних умов праці.

Другий рівень ієрархії охоплює потреби у безпеці та впевненості в майбутньому. Вони задовольняються за рахунок стабільного доходу, що перевищує мінімальний рівень, можливості соціального страхування, пенсійного забезпечення, а також зайнятості в надійній організації, яка гарантує працівникам певний рівень соціального захисту. Без задоволення потреб першого і другого рівнів, які вважаються первинними, нормальна життєдіяльність людини є неможливою.



Рисунок 1.1- Піраміда потреб А. Маслоу [11]

На третьому рівні ієрархії потреб А. Маслоу розміщено соціальні потреби, що пов'язані з прагненням людини до підтримки з боку оточення, визнання

власних заслуг та відчуття приналежності до певної соціальної спільноти. Їх задоволення передбачає залучення працівника до колективної діяльності, участь у груповій роботі та спільній творчості, а також наявність уваги й підтримки з боку керівництва та поваги з боку колег.

Четвертий рівень ієрархії формують потреби у самоствердженні та соціальному визнанні. Вони проявляються у прагненні людини до здобуття авторитету, підвищення статусу, визнання професійних досягнень і лідерських якостей. Реалізація цих потреб передбачає оцінювання рівня їх задоволеності, формування відповідних цілей та визначення дій, необхідних для їх досягнення. Результатом такого процесу стає розвиток професійних компетенцій, здобуття довіри, лідерства, популярності та публічного визнання.

П'ятий, найвищий щабель ієрархії Маслоу займають потреби у самовираженні, які пов'язані з реалізацією внутрішнього потенціалу особистості та прагненням до творчої самореалізації незалежно від зовнішньої оцінки. Для їх задоволення людині необхідні максимальна свобода вибору, автономія у прийнятті рішень, можливість застосовувати індивідуальні підходи та творчі методи виконання завдань. Водночас концепція Маслоу зазнавала критики за недостатнє врахування ситуаційних чинників, жорстке дотримання послідовності переходу між рівнями потреб лише в напрямі «знизу вгору» та припущення, що задоволення потреб вищого рівня зменшує їхній мотиваційний вплив.

Сутність ієрархічної моделі полягає в тому, що на різних етапах життєдіяльності для людини пріоритетними стають потреби нижчих рівнів, які безпосередньо впливають на її мотиваційну поведінку. Лише після їх часткового або повного задоволення актуалізуються потреби вищих рівнів, що починають виконувати стимулюючу функцію. При цьому потреба в самовираженні та особистісному зростанні не має кінцевої точки задоволення, що зумовлює безперервний характер мотиваційного процесу [13].

Процесуальні теорії мотивації вважаються найбільш сучасним напрямом у дослідженні мотиваційної поведінки. Вони не заперечують значення потреб,

однак основну увагу зосереджують на механізмах, які визначають спрямування зусиль людини на досягнення конкретних цілей. У межах цього підходу мотивація аналізується через призму сприйняття, очікувань і пізнавальних процесів індивіда. До ключових процесуальних теорій належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та модель мотивації Портера–Лоулера.

Відповідно до теорії очікувань В. Врума, рівень мотивації визначається трьома взаємопов'язаними складовими: очікуванням результатів діяльності, очікуванням винагороди та суб'єктивною цінністю цієї винагороди для працівника. Згідно з цією концепцією, ефективна мотивація можлива лише за умови, що запропоновані винагороди відповідають актуальним потребам працівника. Тому завдання менеджера полягає у формуванні таких стимулів, які мають реальну значущість для персоналу, зокрема у вигляді матеріальних благ або нематеріальних заохочень, що задовольняють конкретні очікування [17].

Теорія справедливості ґрунтується на припущенні, що працівники оцінюють отриману винагороду суб'єктивно, порівнюючи її з винагородами інших осіб, які виконують аналогічну роботу. У разі виникнення відчуття несправедливості рівень трудової активності знижується, що негативно впливає на результати діяльності підприємства.

Модель мотивації Портера–Лоулера поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості та стверджує, що обсяг зусиль, які докладає працівник, залежить від цінності винагороди та ступеня впевненості в тому, що ці зусилля призведуть до бажаного результату [18]. Практичне застосування цієї моделі ґрунтується на усвідомленні того, що висока результативність праці зумовлює задоволення, а не навпаки. Важливу роль у цьому процесі відіграють як внутрішні винагороди (визнання, схвалення керівника, кар'єрне зростання), так і зовнішні стимули, зокрема матеріальні заохочення [11].

1.3 Методи стимулювання і мотивації праці на підприємстві

Методи мотивування персоналу характеризуються значною різноманітністю та залежать від рівня розвитку системи мотивації на підприємстві, особливостей загальної системи управління, а також специфіки господарської діяльності. У практиці управління персоналом застосовуються різні підходи до стимулювання ефективної трудової поведінки, серед яких ключове місце посідають матеріальні, організаційні та морально-психологічні методи.

Залежно від спрямованості впливу на певні групи потреб методи управління персоналом умовно поділяють на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи управління ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів і передбачають орієнтацію працівників на досягнення визначених показників діяльності з подальшим наданням економічної винагороди за отримані результати. Їх застосування пов'язане з плануванням діяльності, контролем виконання завдань та формуванням раціональної системи оплати праці, яка враховує кількість і якість виконаної роботи, а також передбачає застосування санкцій у разі порушення встановлених вимог.

Організаційно-адміністративні методи базуються на владному впливі та реалізуються через систему директив, нормативів і розпоряджень. Вони спираються на принцип підпорядкування та передбачають обов'язкове виконання управлінських рішень. До таких методів належать організаційне планування, нормування, інструктаж, регламентація, контроль і розпорядництво. Владна мотивація забезпечує чітке розмежування прав і обов'язків керівників і підлеглих, створюючи необхідні умови для узгодженої діяльності та ефективного функціонування системи управління.

Соціально-психологічні методи спрямовані на активізацію соціальної поведінки працівників і впливають передусім на їхню свідомість, цінності,

установки та міжособистісні відносини. Вони використовують інструментарій соціології, психології та інших гуманітарних наук і охоплюють такі методи, як анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю, групові обговорення тощо. У менеджменті ці методи застосовуються як у процесі управління персоналом, так і для впливу на поведінку споживачів, зокрема в маркетинговій та рекламній діяльності [18].

У практиці управління, як правило, одночасно використовують різні методи мотивації та їх поєднання. Ефективне управління мотиваційними процесами можливе лише за умови комплексного застосування всіх трьох груп методів. Обмеження мотиваційної системи виключно матеріальними або адміністративними інструментами не дозволяє повною мірою розкрити творчий потенціал персоналу та зорієнтувати його на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому дедалі більшого значення набуває духовна та морально-психологічна мотивація.

Зростання ролі економічних методів управління в Україні зумовлене процесами становлення та розвитку ринкової економіки. В умовах ринку підвищується ефективність матеріальних стимулів, що створює передумови для узгодження особистих інтересів працівників із цілями підприємства. Водночас надмірна концентрація уваги на економічних методах стимулювання часто призводить до недооцінки соціально-психологічних аспектів мотивації, які визначають рівень внутрішньої зацікавленості персоналу в результатах праці [19].

Класична класифікація методів стимулювання доповнюється сучасними підходами, які дозволяють укрупнено згрупувати мотиваційні інструменти за такими напрямками:

економічні стимули різних видів, включаючи заробітну плату, премії, соціальні пільги, страхування, безвідсоткові кредити тощо;

ефективність системи заохочень і санкцій, що визначається рівнем її справедливості, прозорості та тісного зв'язку з результатами праці;

управління за цілями, яке передбачає встановлення індивідуальних або групових цілей, досягнення яких автоматично супроводжується підвищенням винагороди або іншими формами заохочення;

збагачення праці, що полягає у наданні працівникам більш змістовної роботи, розширенні їхньої самостійності та відповідальності, а також створенні можливостей професійного розвитку;

участь персоналу в управлінні, яка реалізується через залучення працівників до прийняття рішень з ключових питань діяльності підприємства.

Задоволеність працівників матеріальною винагородою та її сприйняття як справедливої стимулює ініціативність, формує лояльність до організації та сприяє залученню нових кадрів [20]. Водночас жодна система матеріального стимулювання не здатна повністю врахувати складність праці та індивідуальний внесок кожного працівника, оскільки значна частина трудових функцій не піддається формалізації.

Важливу роль у системі нематеріального мотивування відіграють морально-психологічні методи, зокрема формування професійної гордості, розвиток відповідальності за результати роботи, створення умов для самореалізації, публічне визнання досягнень, нагородження почесними відзнаками та формування атмосфери довіри й взаємної поваги в колективі.

Комплексним інструментом мотивації є також просування працівників по службі, однак цей метод має обмеження, зумовлені обмеженою кількістю керівних посад і необхідністю додаткових витрат на підготовку управлінських кадрів. Тому в сучасній практиці управління доцільним є використання поєднання різних мотиваційних інструментів.

Сучасну практику мотивації працівників в Україні доцільно представити у вигляді узагальненої моделі взаємозв'язку мотиваційних чинників та зростання продуктивності праці. Вплив основних факторів мотивації на динаміку продуктивності праці наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вплив факторів мотивації на продуктивність праці [30]

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче відношення до праці	10-15
Удосконалення організації і форм колективної праці	10-40

Як свідчать дані, наведені в таблиці 1.3, вирішальний вплив на рівень продуктивності праці має внутрішня мотивація особистості, оскільки саме вона безпосередньо визначає якість виконання трудових завдань та стійкість професійної поведінки працівників.

Підприємства, які орієнтуються на розвиток особистісного потенціалу своїх працівників, зазвичай характеризуються високим рівнем лояльності персоналу. Такі працівники демонструють готовність працювати в умовах підвищеної невизначеності та кризових викликів, а також зберігають орієнтацію на інтереси підприємства навіть за наявності внутрішніх організаційних проблем. Особи з високим рівнем внутрішньої мотивації вирізняються значним потенціалом розвитку, оптимізмом, ініціативністю та прагненням до професійного зростання, що дозволяє розглядати їх як стратегічний ресурс підприємства [31].

У практиці управління персоналом під час добору кадрів основна увага зазвичай приділяється рівню професійної компетентності кандидатів, тоді як оцінювання внутрішньої мотивації часто залишається поза увагою. Водночас саме ставлення людини до своєї праці визначає рівень її мотивації, що

безпосередньо впливає на готовність до навчання, професійного розвитку та забезпечення високої якості роботи.

Ефективна мотивація персоналу вимагає поєднання мотивів і стимулів трудової діяльності. Стимули розглядаються як зовнішні чинники впливу, що активізують або посилюють дію відповідних мотивів у поведінці працівника. До стимулів належать матеріальні винагороди, кар'єрне просування та інші форми заохочення. Відмінність між мотивами і стимулами полягає в тому, що стимули відображають конкретні блага, тоді як мотиви характеризують внутрішнє прагнення людини до їх отримання. У зв'язку з цим важливо чітко розмежовувати стимулюючі та мотиваційні механізми, усвідомлюючи необхідність їхньої взаємодії та взаємного доповнення. Стимулюючий вплив здебільшого спрямований на підвищення поточної трудової активності, тоді як мотиваційний – на розвиток професійних і особистісних якостей персоналу [21].

З огляду на соціальну, економічну, організаційну та психологічну природу праці, доцільно виокремлювати основні групи мотивів і стимулів, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.2). У практичній діяльності ці елементи тісно переплітаються та часто трансформуються один в інший. Наприклад, матеріальна винагорода не лише забезпечує отримання певних благ, а й виконує функцію соціального визнання, підвищує статус і престиж працівника [26].

Узагальнюючи, можна сформулювати низку принципів ефективного мотивування персоналу. Зокрема, більший мотиваційний ефект мають непередбачувані та нерегулярні преміальні виплати порівняно з очікуваними. Важливим є також мінімізація часової відстані між досягненням результату та отриманням винагороди, оскільки надмірне відтермінування знижує стимулюючий вплив заохочення та послаблює мотиваційний ефект.



Рисунок 1.2 - Види стимулювання [5]

До типових стимулів трудової діяльності належать кар'єрне просування, розширення посадових повноважень, офіційне визнання досягнень, усна подяка керівника в присутності колективу, медичне страхування, оплата лікування, надання позачергової оплачуваної відпустки, гарантії збереження робочого місця, пільгові позики на навчання або придбання житла, компенсація витрат на обслуговування особистого транспорту тощо.

Ефективним інструментом мотивування може виступати індивідуальний пакет стимулів, адаптований до потреб конкретного працівника. У межах такого підходу застосовуються різні форми впливу, зокрема:

1. Покарання як елемент мотиваційного механізму. Його основною метою є запобігання діям, що можуть завдати шкоди підприємству, а також формування стримувального ефекту для колективу. Матеріальні санкції є доцільними лише у випадках завдання прямого матеріального збитку; в інших ситуаціях

достатнім може бути індивідуальне управлінське спілкування між керівником і підлеглим.

2. Грошові виплати за досягнення визначених результатів, що стимулюють орієнтацію персоналу на виконання конкретних цілей.

3. Доплати до заробітної плати, спрямовані на заохочення здорового способу життя та підтримку працездатності персоналу.

4. Соціальна політика організації, яка виступає важливим інструментом економічного стимулювання. Вона включає реалізацію системи пільг і гарантій у межах соціального захисту працівників, а також надання додаткових матеріальних переваг працівникам і членам їхніх сімей за рахунок фондів соціального розвитку підприємства. Така політика сприяє зниженню плинності кадрів і забезпечує залучення та утримання кваліфікованої робочої сили [18].

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє виокремити основні форми соціальних виплат, пільг і послуг, що надаються працівникам. До матеріальних грошових форм належать: можливість придбання акцій підприємства за пільговою ціною; оплата навчання та підвищення кваліфікації; надання оплачуваних навчальних відпусток; компенсація витрат на утримання дітей у дошкільних закладах; одноразові виплати з нагоди особистих і професійних подій; дотації на харчування; доплати за вислугу років; матеріальна підтримка працівників після виходу на пенсію [5].

Матеріальні негрошові стимули можуть включати користування соціальною інфраструктурою підприємства, придбання продукції власного виробництва за зниженими цінами або безоплатно, поліпшення умов праці, гнучкий графік роботи, скорочений робочий день або тиждень, надання квитків на культурні та спортивні заходи.

Особливого значення в сучасних умовах набувають нематеріальні стимули, які не потребують значних фінансових витрат і є особливо актуальними для підприємств з обмеженими ресурсами. До них належать публічні форми визнання (звання «кращий працівник місяця» чи «року»), письмові подяки керівництва, схвальні відгуки, символічні відзнаки, а також неформальні

прояви уваги, зокрема компліменти, які також можуть виконувати заохочувальну функцію.

Активізація використання нематеріальних чинників мотивації передбачає розвиток організаційної структури, підтримку позитивного психологічного клімату в колективі, уважне ставлення до проблем працівників, формування відчуття соціальної захищеності та впровадження прозорих систем оцінювання результатів діяльності. Налагоджений механізм нематеріальної мотивації позитивно впливає на ефективність праці та відображається на загальних результатах функціонування підприємства.

Шляхи підвищення мотивації праці доцільно розглядати за кількома ключовими напрямками. Перш за все, це заробітна плата, яка виступає формою оцінки внеску працівника у результати діяльності підприємства і має бути конкурентоспроможною в межах галузі та регіону. Рівень оплати праці визначається кваліфікацією, професійними здібностями та результативністю працівника і може доповнюватися преміями, надбавками, участю в прибутках або акціонерному капіталі підприємства [28]. Водночас постійне зростання заробітної плати має обмежений мотиваційний ефект і здатне забезпечити лише короткострокове підвищення продуктивності через ефект звикання.

Другим потужним засобом мотивації є цілі, які концентрують зусилля працівників, задають орієнтири для оцінювання результатів, слугують основою для обґрунтування витрат ресурсів та відображають глибинні мотиви як індивідів, так і організації в цілому. Дослідження підтверджують, що чітко сформульовані, складні, але прийняті працівниками цілі мають виражений мотиваційний ефект, який посилюється у поєднанні з матеріальною винагородою [26].

Значне місце в управлінській практиці займає метод управління за цілями, який вимагає, щоб цілі були вимірюваними, реалістичними, контрольованими, підтриманими організацією, чітко обмеженими в часі та ранжованими за пріоритетністю [28].

Важливим елементом мотиваційної системи є також внутрішньофірмові пільги, серед яких субсидоване харчування, пільговий проїзд, безвідсоткові позики, користування корпоративним транспортом, розширене медичне страхування. Доповнюють їх нематеріальні привілеї, зокрема гнучкий режим роботи, додаткові дні відпочинку, подовжені відпустки та можливість дострокового виходу на пенсію.

Підвищенню мотивації сприяють і заходи, спрямовані на зростання змістовності праці, розширення самостійності та відповідальності працівників, стимулювання їх професійного розвитку та залучення до процесів управління. Формування сприятливої соціальної атмосфери, усунення психологічних і статусних бар'єрів, розвиток довіри та взаєморозуміння в колективі, а також моральне заохочення відіграють важливу роль у зміцненні мотивації персоналу. Значущим чинником також є планування кар'єри, службове просування та інвестиції у навчання й підвищення кваліфікації працівників [25].

Узагальнюючи, слід зазначити, що мотивація є складним процесом спонукання людини до діяльності з метою досягнення визначених цілей. Вона ґрунтується на психологічних і поведінкових механізмах, охоплює сприйняття ситуації, формування цілей, прийняття рішень, очікування результатів та коригування дій. Мотивація посідає центральне місце в системі управління підприємством поряд із плануванням, організацією, контролем і прийняттям управлінських рішень. Доведено, що ефективна система мотивації має бути орієнтована на довгострокову перспективу, забезпечувати залучення персоналу до реалізації стратегії та активної участі в організаційних змінах. Комплексне використання різних методів стимулювання створює передумови для підвищення продуктивності праці та переходу до якісно нового рівня трудових відносин на промислових підприємствах.

Висновки до першого розділу

Мотивування трудової поведінки передбачає не лише формальне застосування системи заохочень, а насамперед здатність керівництва глибоко розуміти внутрішні потреби, цінності та очікування працівників. Ефективна мотивація ґрунтується на створенні таких умов, за яких персонал свідомо й самостійно обирає моделі поведінки, спрямовані на задоволення власних потреб і досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. У цьому контексті важливо не нав'язувати дії адміністративно, а формувати внутрішню зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності.

Мотивація персоналу також передбачає вміння менеджменту забезпечити розуміння, сприйняття та внутрішнє прийняття працівниками цілей підприємства. Йдеться про трансформацію організаційних цілей у особистісно значущі орієнтири, що відповідають професійним інтересам, прагненням до розвитку та самореалізації. За умови узгодження цілей працівника з цілями підприємства трудова діяльність набуває усвідомленого характеру, а працівники починають сприймати результати роботи як власне досягнення.

У такій ситуації дії, необхідні для ефективного функціонування організації, виконуються не під тиском зовнішніх стимулів, а завдяки високому рівню внутрішньої мотивації. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й покращення її якості, зростання відповідальності, ініціативності та готовності персоналу до професійного розвитку. Отже, ефективне мотивування виступає важливим чинником сталого розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ПАТ «БМУ «ЗАПОРІЖСТАЛЬБУД-1»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Публічне акціонерне товариство «Будівельно-монтажне управління «Запоріжстальбуд-1» (далі — ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1») функціонує з 1986 року та було сформоване на основі управління капітального будівництва Запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь». На початковому етапі своєї діяльності підприємство було зорієнтоване передусім на виконання комплексу робіт із капітального ремонту, реконструкції та зведення нових виробничих і допоміжних об'єктів комбінату, що забезпечувало підтримку та розвиток його інфраструктури.

Відповідно до наказу Фонду державного майна України від 18 березня 1996 року будівельно-монтажне управління було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство «Будівельно-монтажне управління «Запоріжстальбуд-1». Подальші інституційні зміни відбувалися у контексті адаптації діяльності підприємства до норм Закону України «Про акціонерні товариства». Зокрема, рішенням загальних зборів акціонерів було змінено організаційно-правову форму та офіційне найменування підприємства на публічне акціонерне товариство. Одночасно здійснено переведення випуску простих іменних акцій із документарної у бездокументарну форму, що відповідало сучасним вимогам корпоративного управління.

У процесі розвитку та на сучасному етапі діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» сформувало кваліфікований кадровий потенціал, представлений фахівцями різних будівельних спеціальностей. Наявність досвідченого персоналу дозволяє підприємству виконувати будівельно-монтажні роботи підвищеної складності з дотриманням встановлених стандартів якості та регламентованих строків. Суттєвий виробничий і кадровий потенціал забезпечує відносну стійкість товариства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Як окремий суб'єкт господарювання ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» має самостійний баланс, відкриті поточні та валютні рахунки в банківських установах, зареєстроване фірмове найменування, товарний знак і печатку. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, водночас відповідає за власні зобов'язання усім майном, що перебуває у його власності, відповідно до вимог чинного законодавства України.

Основні напрями господарської діяльності товариства охоплюють монтаж і встановлення збірних будівельних конструкцій, виготовлення машин та устаткування для потреб металургійної галузі, а також ремонт і технічне обслуговування технологічного обладнання металургійних підприємств.

До ключових видів послуг ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» належать будівництво об'єктів соціально-культурного призначення, виконання будівельно-монтажних та електромонтажних робіт, виготовлення, монтаж і модернізація обладнання, технічне переоснащення основних фондів підприємств-замовників, а також налагодження й ремонт виробничого устаткування. Характер наданих послуг має довгострокову перспективу та не залежить від сезонних коливань. Основними контрагентами товариства є ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжжкокс», Запорізький титано-магнієвий комбінат, ВАТ «Укрграфіт», ПАТ «Дніпроспецсталь».

У діяльності підприємства наявний комплекс ризиків, серед яких провідне місце посідає ризик зниження обсягів металургійного виробництва, обумовлений загальноекономічними кризовими процесами. До основних груп ризиків належать макроекономічні (зміни податкової політики, коливання валютних курсів, зростання вартості кредитних ресурсів), політичні (нестабільність внутрішньополітичної ситуації), правові (оновлення нормативно-правової бази), а також природні ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами.

З метою зниження негативного впливу ризиків і забезпечення стабільності функціонування товариство орієнтується на підвищення продуктивності праці та активний пошук альтернативних джерел формування оборотного капіталу. Водночас загальноекономічні, політичні та правові ризики мають об'єктивний характер і не можуть бути повністю нейтралізовані управлінськими рішеннями підприємства. Заходи щодо управління ризиками та захисту господарської діяльності перебувають на етапі розробки та погодження органами управління товариства.

Виконання будівельно-монтажних робіт ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» здійснює на підставі проектно-кошторисної документації відповідно до умов укладених договорів. У процесі реалізації проектів підприємство використовує матеріали та сировину, що надаються замовниками, зокрема металоконструкції та технологічне обладнання. Сфера промислового будівництва в Україні на сучасному етапі характеризується підвищеною складністю та потребує значних інвестиційних ресурсів. Водночас товариство виступає генеральним підрядником більшості будівельно-монтажних робіт на ПАТ «Запоріжсталь», що фактично зумовлює відсутність прямої конкуренції в межах його ключової діяльності.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства проаналізовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» за 2020-2022 роки

Показники	2020 р.	2021 р	2022 р	Абс. Відх. 2022-2020	Темп росту % 2022/2020 ·100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	150253	231301	260570	110317	173,42
Середньорічна чисельність ППП штатних працівників, осіб	1444	1343	1286	-158	89,06
Обсяг чистої реалізованої продукції на одного працівника, тис. грн.	104,05	172,23	202,62	99	194,73

Фонд оплати праці, тис. грн.	42470	52228	54383	11913	128,05
Середньомісячна заробітна плата, грн.	2450,95	3240,75	3524,04	1073	143,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	134918	208684	233358	98440	172,96
Валовий прибуток, тис. грн.	15335	22617	27212	11877	177,45
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	7683	8968	15503	7820	201,78
Чистий прибуток, тис. грн.	5874	-1494	8698	2824	148,08
Чиста рентабельність виробництва, %	3,91	-0,65	3,34	-1	85,39

Обсяг доходу (виручки) від реалізації товарів, робіт і послуг у 2022 році продемонстрував суттєве зростання порівняно з 2020 роком. Загальне збільшення виручки становило 110 317 тис. грн, що відповідає приросту на 73,42 %. Паралельно з цим відбулося підвищення собівартості реалізованої продукції, яке склало 98 440 тис. грн, або 72,96 %, що свідчить про зростання виробничих витрат у досліджуваному періоді.

Фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період характеризуються позитивною динамікою. Так, у 2020 році підприємство завершило діяльність із чистим збитком у розмірі 5 874 тис. грн. У 2021 році обсяг чистого збитку суттєво скоротився та становив 1 494 тис. грн, що свідчить про поступове покращення фінансового стану. У 2022 році підприємству вдалося подолати збитковість і отримати чистий прибуток у сумі 8 698 тис. грн, що є підтвердженням стабілізації та підвищення ефективності господарської діяльності.

Динаміка розвитку підприємства свідчить про збільшення масштабів виробництва (рисунок 2.1).

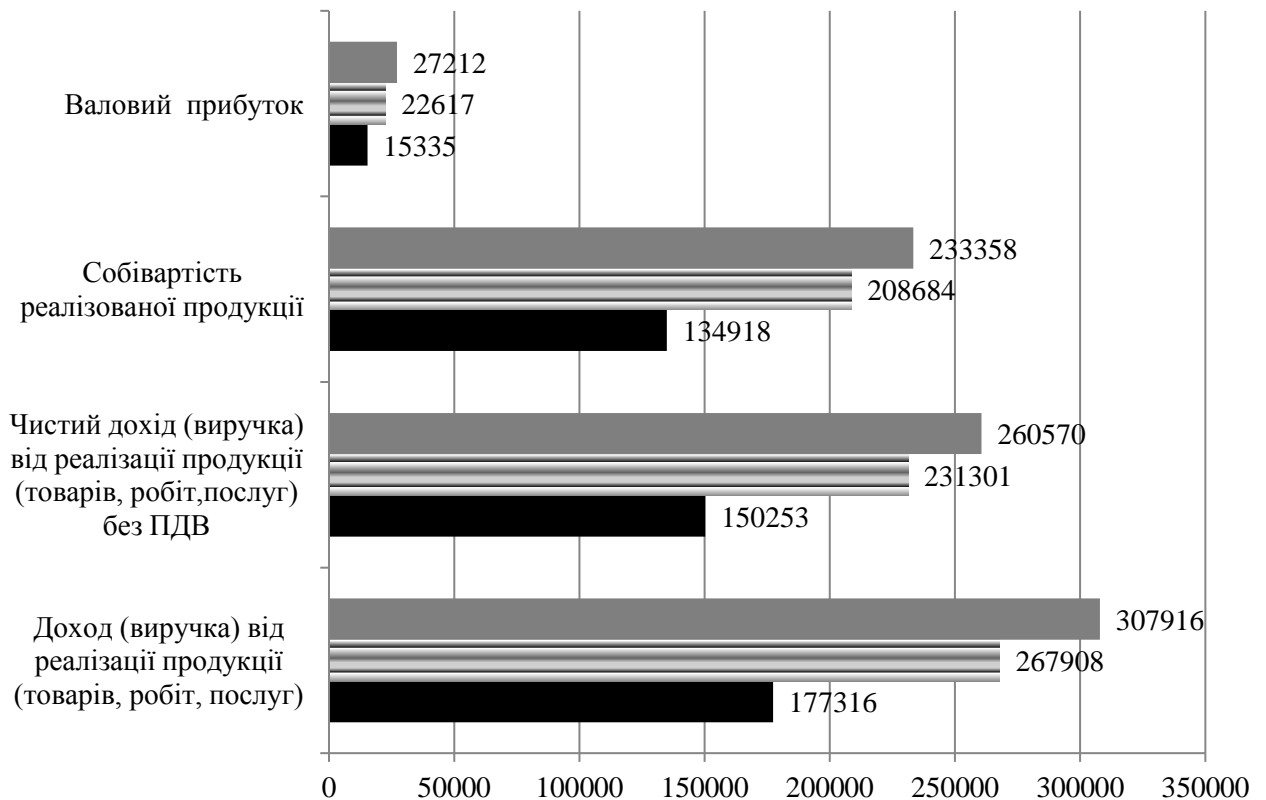


Рисунок 2.1 - Динаміка розвитку підприємства за 2020-2022 рр.

Оцінювання результатів діяльності підприємства здійснювалося на основі офіційної фінансової звітності, зокрема балансу та звітів про фінансові результати за період 2020–2022 років. Аналіз свідчить, що за підсумками 2022 року фінансово-економічні показники підприємства продемонстрували зростання порівняно з попереднім звітним роком, що відображає покращення результатів господарської діяльності.

Позитивна динаміка обсягів виробництва та реалізації готової продукції у 2022 році відносно 2021 року була зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів. До ключових із них належать розширення ринків збуту продукції підприємства, укладання договорів із традиційними споживачами щодо постачання збільшених обсягів продукції, а також зміни в структурі асортименту у напрямі зростання частки високолегованих марок сталі. Вагомий вплив на результати діяльності мало впровадження на підприємстві

організаційно-технічних заходів, спрямованих на скорочення виробничих витрат та нарощування обсягів випуску продукції. Крім того, здійснювався систематичний контроль з боку функціональних підрозділів за реалізацією програм оптимізації виробничих процесів із подальшим аналізом фактичного економічного ефекту.

Перспективи подальшого розвитку товариства значною мірою визначаються виробничо-фінансовим станом основного замовника — ПАТ «Запоріжсталь», що зумовлює високий рівень залежності результатів діяльності підприємства від кон'юнктури металургійного ринку.

Результати фінансового аналізу свідчать, що у 2022 році підприємство досягло позитивного фінансового результату, отримавши чистий прибуток у розмірі 8 698 тис. грн, тоді як у 2021 році діяльність завершилася чистим збитком у сумі 1 494 тис. грн. Така динаміка підтверджує тенденцію до відновлення прибутковості та підвищення ефективності господарської діяльності.

До організаційної структури ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» входять:

- а) 22 виробничих дільниць;
- б) група підготовки з виробництва,
- в) група підготовки з електромонтажу,
- г) група підготовки з монтажу та будівництва,
- д) група технічного забезпечення,
- е) будівельна лабораторія,
- ж) відділ УВТК,
- з) технічний відділ,
- и) відділ головного енергетика,
- к) кошторисно-договірний відділ,
- л) відділ охорони праці,
- м) відділ праці та заробітної плати, основними завданнями якого є:

- дотримання встановленого ліміту чисельності працівників (встановлених штатів);

- контролю над раціональним використанням робочого дня, за усуненням втрат робочого дня;
 - своєчасне здійснення розрахунків із робітниками та представниками;
 - точне і своєчасне здійснення розрахунків із бюджетом з податку з громадян;
 - точне і своєчасне здійснення розрахунків із фондом соціального захисту населення, з бюджетом за нарахуваннями на зарплатню відповідно до чинним законодавством;
 - правильне розподіл заробітної плати нарахувань на зарплатню з об'єктів урахування витрат (витрат);
 - своєчасне впорядкування і надання звітності за працею і оподаткуванням заробітної платі.
- н) бухгалтерія, основними завданнями якого є:
- о) відділ кадрів, основними завданнями якого є:
 - визначення та здійснення політики підприємства у сфері організації і нормування праці;
 - забезпечення підбору, підготовки та розміщення кадрів;
 - організація у рішенні соціальних питань;
 - організація праці, управління та мотивації персоналу.
 - п) юридичний відділ, основними завданнями якого є:
 - проведення правової роботи з метою створення правових і організаційних основ для ефективної діяльності товариства;
 - забезпечення дотримання законів підрозділами та співробітниками підприємства;
 - запобігання порушенню прав і законних інтересів;
 - сприяння додержанню законності в реалізації прав трудового колективу;
 - організація методичної, консультативної, освітньої роботи, спрямованої на правильне застосування та неухильне додержання вимог законодавчих актів співробітниками товариства.

р) Адміністративно - господарський відділ, основними завданнями якого є:

- забезпечення матеріалами, інвентарем, обладнанням та всім необхідним для організації виробничого процесу;

- організація належного утримання службово-технічних будівель споруд та комунікацій, об'єктів оздоровчого призначення, що знаходяться на балансі служби;

- контроль за виконанням договірних зобов'язань, в тому числі підрядних договорів;

- організація своєчасної відправки та отримання кореспонденції між структурними підрозділами, установами та організаціями, оформлення поштових відправлень.

Будівельна компанія «Запоріжстальбуд-1» в Запоріжжі є найбільш великою та розвинутою компанією в області будівництва, та оснащена різноманітною технікою: баштовими кранами, лебідками, автобетонозмішувачами, вантажними автомобілями різної вантажопідйомності, землерийною технікою, установками для приготування і подачі розчинів, горизонтальними і вертикальними транспортерами для подачі цегли, а також електролебідками, токарними, свердлильними і фрезерними верстатами, кувальним та іншим сучасним спеціалізованим будівельним обладнанням.

В даний час будівельна галузь є однією з найбільш рентабельних, що динамічно розвиваються в економіці України, але не дивлячись на це, будівельна техніка, що знаходиться на озброєнні більшості будівельних компаній Запоріжжя вже давно морально і фізично застаріла.

Будівельна компанія «Запоріжстальбуд - 1» приділяє питанню стану будівельної техніки і модернізації зношеного, та застарілого будівельного обладнання особливо важливу увагу. Тому Будівельна техніка завжди справна і готова до виконання поставлених замовником завдань, що в свою чергу гарантує високу якість та дотримання термінів виконання будівельних робіт будь-якої складності. В управлінні будівельної компанії знаходяться власні

виробничі промислові майданчики та виробничі цехи та майстерні, обладнання для виготовлення металоконструкцій різного ступеня складності.

Розвиток будівельної компанії ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» базується в першу чергу на підвищенні кваліфікації фахівців, модернізації технічного парку та надання якісних послуг замовнику. Спеціалізація компанії зводиться до надання комплексних послуг в області цивільного та промислового будівництва, обслуговування і ремонту промислових об'єктів в Запоріжжі та Запорізькій області. Ліцензія на виконання робіт дає змогу надавати відповідні послуги.

Організаційна структура управління:

а) Загальні збори акціонерів є вищим органом Товариства.

б) Наглядова рада є органом Товариства, який представляє інтереси акціонерів в перерві між проведенням загальних зборів акціонерів. б) Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу Товариства.

в) Правління є виконавчим органом Товариства.

До компетенції Правління належить вирішення всіх питань діяльності Товариства крім тих, що згідно з положеннями Статуту, належать до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради Товариства.

ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» - це компанія повного будівельного циклу, є однією з найбільш професійних і досвідчених будівельних компаній Запоріжжя застосовує у своїй діяльності передові технології сучасного будівництва.

Будівельні послуги, що надаються компанією БМУ «Запоріжстальбуд-1»: промислове будівництво, цивільне будівництво, будівельні роботи будь-якої складності, ремонт промислового обладнання, виготовлення металоконструкцій, зварювання металоконструкцій, гідроізоляція приміщень, оздоблювальні роботи, слюсарні роботи, утеплення стін, фарбування будинків, монтаж трубопроводів, зварювальні роботи, ремонт покрівлі, прокладка електричних мереж, ремонт доменних печей, ремонт мастила та гідравліки,

монтаж трансформаторів, монтаж електрообладнання, монтаж металоконструкцій, верхолазні роботи, будівництво газоочисток, будівництво об'єктів промислового і житлового призначення, будівництво плавильних печей, монтаж плавильних печей, ремонт агломашин, ремонт газоочищення, ремонт промислових будівель, вогнетривкі роботи, оренда будівельної техніки в Запоріжжі, оренда спецтехніки техніки.

В управлінні персоналом ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» застосовуються наступні групи методів:

1) Адміністративно-організаційні методи управління:

- регулювання взаємовідносин співробітників через положення про структурні підрозділи та посадові інструкції;

- використання владної мотивації (видання наказів, розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

2) Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання: премії управлінському персоналу за результати праці.

3) Соціальні та психологічні методи керування:

- піднесення у функціонерів відчуття належності до будови за допомогою формування стандартів обслуговування, широкого використання логотипів громади, забезпечення службовців фірмовим практичним одягом тощо.

- стимулювання праці робітників через гарантоване надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати пособій).

Суб'єктом політики заробітної плати є вище керівництво підприємства. На ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» за неї відповідає керуючий персоналом, в обов'язки якого входить розробка пропозицій по створенню гнучкої й ефективної системи оплати і мотивації праці на основі сполучення заробітної плати та різних пільг. Тип і кількість плат котрі пропонуються організацією, посідають вагоме значення для оцінювання доброякісності трудового життя.

2.2 Аналіз існуючої системи мотивації на досліджуваному підприємстві

Мотивація та стимулювання праці персоналу належать до ключових управлінських завдань, від ефективності вирішення яких значною мірою залежить результативність діяльності підприємства. Саме система мотивації визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей та формує основу їх трудового потенціалу.

Мотивація праці, управління людськими ресурсами та ефективна взаємодія з персоналом виступають вирішальними чинниками успішного функціонування підприємства. У цьому контексті мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що впливають на поведінку працівників, їх професійну активність, продуктивність та якість виконання трудових обов'язків.

На ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» домінуючим інструментом мотивації персоналу є економічна мотивація, яка реалізується через систему компенсаційного пакета. Компенсаційний пакет охоплює поєднання матеріальних і нематеріальних винагород, що надаються працівникові як форма відшкодування за використання його трудових ресурсів, професійних знань, часу та зусиль у процесі виробничої діяльності. Основне призначення системи компенсацій полягає у формуванні такої трудової поведінки персоналу, яка спрямована на якісне та своєчасне виконання поставлених завдань.

Система компенсації праці на підприємстві зорієнтована на досягнення низки стратегічних цілей, зокрема: залучення кваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців; збереження кадрового потенціалу шляхом утримання досвідчених працівників; стимулювання персоналу до підвищення індивідуальної результативності та зростання ефективності діяльності підприємства в цілому, що є її ключовим пріоритетом.

У структурі компенсаційного пакета ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» виокремлюють традиційні та нетрадиційні форми оплати праці. До традиційних належать базова заробітна плата, преміальні виплати та додаткові соціальні пільги. Нетрадиційні форми включають групові винагороди, а також виплати, пов'язані з рівнем професійних знань, компетентностей і кваліфікації працівників.

Основним джерелом доходів найманого персоналу підприємства є заробітна плата, яка на сучасному етапі відіграє визначальну роль у мотиваційному механізмі. Рациональна організація оплати праці безпосередньо впливає на економічну самостійність підприємства, стабільність його функціонування та ефективність виробничої діяльності.

Провідною стимулюючою функцією системи мотивації на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» є формування особистої зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Основна частина заробітної плати максимально індивідуалізується залежно від особистих характеристик працівника, його професійного внеску та досягнутих результатів, тоді як додаткові виплати корелюють із підсумковими результатами діяльності підприємства.

Для персоналу підприємства передбачено систему надбавок і преміальних виплат, які нараховуються за успішне виконання виробничих завдань і досягнення встановлених планових показників. Розміри таких надбавок визначаються відповідно до внутрішніх нормативних документів, а їх відсоткові ставки затверджуються адміністрацією підприємства. Водночас преміальні виплати можуть не застосовуватися у разі, якщо система посадових окладів і тарифних ставок забезпечує достатній рівень стимулювання ефективної та продуктивної праці.

Загалом система мотивації персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» базується на комплексному використанні різноманітних форм і методів стимулювання трудової активності, а також на створенні сприятливих умов для

професійного, особистісного й соціального розвитку працівників. Мотиваційний механізм підприємства є динамічним і багатовекторним, оскільки орієнтується на досягнення різних цілей у різні періоди часу, що потребує врахування сукупності індивідуальних і міжособистісних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, які впливають як на результати праці персоналу, так і на ефективність діяльності підприємства загалом.

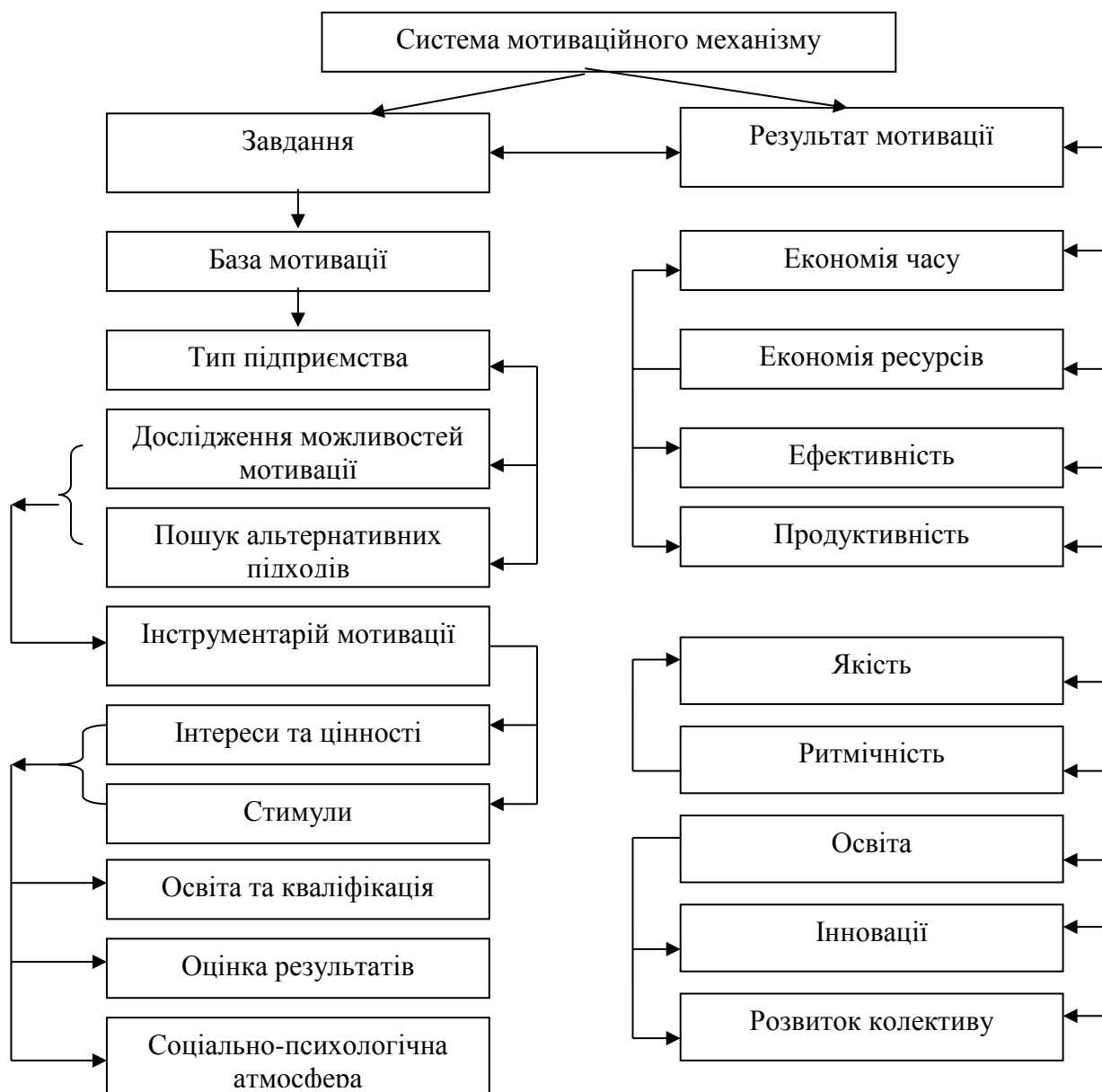


Рисунок 2.2 - Схема мотиваційного механізму на ПАТ «БМУ
«Запоріжстальбуд-1»

Важливим чинником забезпечення високої якості праці поряд із базовою заробітною платою є система додаткового матеріального стимулювання персоналу. З цією метою на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» у процесі формування «Положення про систему та умови оплати праці працівників підприємства» окремо виокремлено положення, що регламентують матеріальне стимулювання та матеріальне заохочення працівників. У зазначених розділах визначено критерії, порядок нарахування та умови виплати різних видів винагород.

Показниками, що слугують підставою для матеріального заохочення, можуть бути рівень продуктивності праці та виробництва, якість продукції, робіт і послуг, зростання обсягів випуску та реалізації, збільшення доходу або прибутку, а також розширення ринків збуту. Водночас положення про матеріальне стимулювання містить перелік вимог, недотримання яких призводить до зменшення розміру стимулюючих виплат або їх повного скасування. Усі питання, що стосуються організації оплати та матеріального стимулювання праці, додатково закріплюються у колективному договорі підприємства.

Посилення ролі матеріальної зацікавленості персоналу зумовлене особливостями функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, де актуальним є впровадження гнучких моделей оплати праці, орієнтованих на розвиток індивідуальної мотивації. За таких умов важливим є не лише стимулювання досягнення конкретних виробничих результатів, а й формування зацікавленості працівників у підвищенні загальної ефективності праці.

З метою активізації матеріальної мотивації персоналу, покращення якості виконуваних робіт, зростання прибутковості та підвищення продуктивності праці на підприємстві запроваджено положення про преміювання. Вагомим елементом мотиваційної системи також виступає матеріальна допомога, яка не входить

безпосередньо до складу заробітної плати, проте поєднує матеріальні та моральні стимули впливу на трудову поведінку працівників.

Матеріальна допомога включає виплати та пільги, спрямовані на підвищення рівня життя персоналу та поліпшення умов його життєдіяльності, а також додаткові форми матеріального й морального заохочення, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату та розвитку організаційної культури підприємства.

Система стимулювання на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» орієнтована не лише на індивідуальні досягнення працівників, а й на загальні результати діяльності підприємства. Під фактичною кваліфікацією працівника розуміється його здатність не тільки виконувати посадові обов'язки, а й брати участь у вирішенні виробничих проблем, орієнтуватися в процесах діяльності підприємства та ефективно застосовувати набуті знання на практиці.

За кожним працівником відповідно до займаної посади та обсягу виконуваних функцій закріплюється посадовий оклад. Водночас особисті здібності, рівень професійної підготовки, виробничий досвід, а також результати трудової діяльності виступають ключовими чинниками, що визначають як підсумкові результати роботи підприємства, так і рівень доходів персоналу.

Організація оплати праці на підприємстві передбачає широке використання індивідуальних трудових договорів і контрактної форми найму, за якими гарантований рівень оплати праці забезпечується за умови належного виконання працівником визначених обов'язків. Система оплати ґрунтується на принципах обґрунтованості, справедливості та персоніфікації тарифних ставок і посадових окладів з урахуванням не лише кваліфікації та стажу роботи, а й фактичної ефективності праці.

Рівень оплати праці робітників, фахівців і технічного персоналу безпосередньо залежить від продуктивності їхньої праці, тоді як винагорода керівників і провідних спеціалістів корелює з показниками ефективності виробництва та результативності комерційної діяльності підприємства, тобто з його економічною віддачею. Важливим елементом стимулювання є періодичний

перегляд тарифних ставок і посадових окладів на основі оцінювання результатів виконаної роботи.

Під час визначення переліку професій і посад, для яких застосовується індивідуальний підхід до оплати праці, підприємство керується такими критеріями, як творчий характер роботи, неможливість жорсткого регламентування трудового процесу, необхідність досягнення визначених контрактом результатів у встановлені строки та безпосередній вплив індивідуальних результатів праці на загальні показники діяльності підприємства.

Мотиваційний клімат на підприємстві формується під впливом характеру роботи, рівня матеріальної винагороди, міжособистісних відносин та можливостей професійного розвитку. Позитивний мотиваційний клімат асоціюється з цікавою роботою, доброзичливими службовими стосунками та належним рівнем оплати праці, тоді як негативний — із дефіцитом довіри, обмеженими можливостями розвитку, несприятливими умовами праці та застарілою матеріально-технічною базою.

Аналіз мотиваційного середовища ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» дозволяє виокремити такі ознаки позитивного мотиваційного клімату, як високий рівень заробітної плати, самостійність і відповідальність працівників, визнання результатів їхньої праці та сприятливі взаємини в колективі. Водночас на підприємстві наявні чинники, що негативно впливають на мотивацію персоналу, зокрема недостатній рівень довіри, обмежені можливості професійного зростання, складні або небезпечні умови праці, зношене обладнання, недостатня управлінська увага до персоналу та монотонний характер роботи.

Для визначення характеру мотиваційного клімату та ідентифікації ключових проблем доцільно сформувати перелік типових причин виникнення мотиваційних труднощів, поданий у таблиці 2.2. Аналіз відповідей дозволяє виявити напрями, що потребують коригування, та визначити слабкі місця в системі організації праці й управління персоналом.

Таблиця 2.2 - Характеристика двох типів мотиваційного клімату ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2022 році

Мотиваційний клімат заряджувальний (+)	Мотиваційний клімат розряджувальний (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Визначення схвалення доброї роботи - Урізноманітнення робіт, що дає змогу використовувати здібності та вміння працівника - Самостійність у роботі та відповідальність за неї - Участь у прийнятті рішень, що стосуються роботи - Завдання або види роботи, виконання яких потребує навчання та професійного зростання - Добрі стосунки з співробітниками - Довіра до працівника - Наочність кінцевих результатів роботи - Високий статус посади - Увага до працівника з боку керівника - Висока заробітна плата 	<ul style="list-style-type: none"> - Непорозуміння - Недостатньо довіри - Неадекватна виконаній роботі заробітна плата - Погані або небезпечні умови роботи - Погано утримуване або непридатне виробниче обладнання - Відсутність можливості для навчання та професійного зростання - Керівник не приділяє належної уваги працівникам - Хтось вирішує проблеми за Вас - Ви не знаєте успішно працюєте чи ні - Ви не в злагоді з співробітниками або керівником - Нудна робота

За результатами опитування 40 працівників підприємства із використанням системи тверджень встановлено, що висновки, отримані під час аналізу мотиваційного клімату, загалом узгоджуються з результатами дослідження мотиваційних проблем на підприємстві. Це свідчить про репрезентативність отриманих даних та коректність попередніх аналітичних узагальнень.

Серед ключових аспектів функціонування підприємства, які потребують коригування, респонденти найчастіше відзначали недостатній рівень зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, обмежені можливості професійного зростання персоналу, а також лише задовільні умови праці. Зазначені чинники негативно впливають на загальний рівень мотивації та потребують управлінського втручання.

Додатково було виявлено, що формуванню несприятливого мотиваційного клімату в ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» сприяють

психологічні труднощі працівників, а також недостатня готовність або спроможність підприємства забезпечити їх своєчасне вирішення. З метою більш глибокої оцінки рівня мотивації персоналу в дослідженні використано психологічний тест «Мотивація професійної діяльності» (методика К. Земфер у модифікації А. А. Реана).

Зазначена методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності та ґрунтується на концепції внутрішньої і зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація має місце тоді, коли діяльність є значущою для особистості сама по собі, незалежно від зовнішніх винагород. Натомість зовнішня мотивація формується у випадках, коли трудова активність обумовлена прагненням до задоволення потреб, що не пов'язані безпосередньо зі змістом діяльності, зокрема соціального статусу, матеріального забезпечення тощо. При цьому зовнішні мотиви поділяються на позитивні та негативні, причому позитивні зовнішні стимули є більш ефективними та бажаними з позиції управління персоналом.

У дослідженні взяли участь 40 працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», які представляли різні професійні групи та вікові категорії, що забезпечило комплексний характер вибірки. Респондентам було запропоновано ознайомитися з переліком мотивів професійної діяльності та оцінити рівень їх значущості за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.3 - Мотиваційні проблеми в ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Складові мотиваційного клімату	Так	Ні	Іноді
1. Працівник не може розповісти про свої проблеми.	x		
2. Занадто багато керівників кажуть працівникові, що він повинен робити.		x	
3. Працівник не знає точно своїх обов'язків.			x
4. Працівник не зростає професійно та не набуває нових навичок.	x		
5. Робочий час працівника не чітко визначений.		x	
6. Працівник вважає заробітну плату за його вміння недостатньою.	x		
7. Умови роботи небезпечні, незадовільні, застаріле обладнання.	x		
8. Працівник не дістає визнання, коли добре виконує свою роботу.			x
9. У працівника погані стосунки з дружиною (чоловіком) роботодавця.		x	
10. Роботодавець порушує свої обіцянки.	x		

Затим заповнення листа отриманих відповідей (таблиці 2.4) підсумовуються дані внутрішньої мотивації (ВМ), потім зовнішньої ствердливої (ЗПМ) та зовнішньої від'ємної мотивації (ЗНМ) у відповідності з майбутніми ключами:

$$ВМ=(6+7)/2;$$

$$ЗПМ=(1+2+5)/3;$$

$$ЗНМ=(3+4)/2;$$

де 1,2,3,4,5,6,7 – це підсумок балів за номерами мотивів листа результатів.

Прикметою фрази усякого виду мотивації стоятиме число в межниках від 1 до 5 (в т.ч. і дробове). Далі заповнення листа відповідей співробітниками інституту, отримані показники були безпосередньо опрацьовані у відповідності з наведеними вище джерелами. Ми дістали такі наслідки:

- внутрішня мотивація = 3;
- зовнішня позитивна мотивація = 3,5;
- зовнішня негативна мотивація = 4.

Оце співвідношення поміж собою сих видів мотивації не є найліпшим, адже $ВМ < ЗПМ < ЗНМ$. Оптимальним співвідношенням є $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$, себто внутрішня мотивація працелюба переважає зовнішню мотивацію.

Таблиця 2.4 - Лист відповідей персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Мотив	1	2	3	4	5
	в дуже незначній мірі	в незначній мірі	Серед -ньо	в великій мірі	в дуже великій мірі
1.Грошовий заробіток		х			
2.Прагнення до просування по службі	х				
3.Прагнення уникнути критики зі сторони керівника або колег			х		
4.Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей				х	
5.Потреба в досягненні соціального престижу та поваги зі сторони інших					х
6.Задоволення від самого процесу та результату роботи			х		
7.Можливість найповнішої самореалізації саме в цій галузі				х	

Отримані результати свідчать, що на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» рівень внутрішньої мотивації персоналу, так само як і рівень зовнішньої позитивної мотивації, є нижчим порівняно з рівнем зовнішньої негативної мотивації. Водночас різниця між зазначеними показниками є незначною та становить відповідно 1 і 0,5 бала. Така ситуація вказує на те, що виконувана робота не сприймається працівниками як самодостатньо цікава або змістовна.

Основний мотиваційний вплив на персонал здійснюють зовнішні позитивні стимули, серед яких провідне місце посідають заробітна плата, додаткові виплати, соціальний статус та інші матеріальні й соціальні чинники. Разом із тим зовнішні негативні мотиви перевищують як внутрішні, так і зовнішні позитивні стимули. До цієї групи мотивів належать небажання працівників до професійного та посадового просування, прагнення уникнути критики або санкцій з боку керівництва, а також небажання брати на себе додаткову відповідальність і чітко дотримуватися встановлених завдань. Узагальнюючи зазначене, можна констатувати, що сформований мотиваційний комплекс персоналу має переважно негативну спрямованість.

Для оцінювання загального рівня мотивації праці в ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» було застосовано психологічне тестування. В опитуванні взяли участь 40 працівників підприємства, які обирали бальну оцінку, що найбільш повно відображала їхню ситуацію з урахуванням управлінських вимог та умов праці.

За результатами обробки анкет сумарний показник становив 600 балів, що в середньому дорівнює 15 балам на одного працівника при максимально можливому значенні 28 балів. Отриманий результат не є високим, що свідчить про невисоку ймовірність формування керівництвом сприятливого мотиваційного середовища. Загальний рівень мотивації персоналу за таких умов можна охарактеризувати як задовільний.

З метою більш детального визначення ступеня вмотивованості працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» додатково було використано «Тест на протест», який дозволяє ідентифікувати напрями прикладання мотиваційних зусиль щодо кожного окремого працівника відповідно до восьми груп стимулів за теорією Ф. Герцберга. Методика тестування передбачає оцінювання респондентами 28 пар тверджень цілими числами, при цьому сума балів у кожній парі має дорівнювати п'яти. Отримані оцінки узагальнюються керівником та групуються за відповідними мотиваційними чинниками, що дає змогу виявити домінуючі стимули трудової поведінки персоналу:

- ФН Фінанси
- ВН Визнання
- ВП Відповідальність
- СК Взаємини з керівництвом
- КР Кар'єра
- ДС Здобутки
- ЗР Зміст діяльності
- СП Співробітництво

Результати проведеного тестування, узагальнені в таблиці 2.5, засвідчили специфіку мотиваційних орієнтацій персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Зокрема, серед 40 опитаних працівників п'ятеро продемонстрували домінування орієнтації на відповідальність, троє — на співпрацю, двоє — на суспільне визнання. По одному респондентові виявили пріоритетну спрямованість на міжособистісні відносини з керівництвом, кар'єрне зростання, досягнення результатів та змістовність виконуваної роботи. Водночас найбільша частка опитаних — 26 осіб — орієнтована передусім на фінансові результати своєї трудової діяльності.

Узагальнення результатів психологічного тестування дозволяє зробити висновок, що мотиваційна структура персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-

1» має чітко виражену економічну спрямованість. Основними мотивуючими чинниками для працівників виступають матеріальні стимули, зокрема рівень заробітної плати, доплати за роботу у святкові дні, а також інші форми фінансової та соціальної підтримки.

Таблиця 2.5 - Мотивація праці персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Прояви	Рівень мотивації				
	Ніколи	Часом	У середньому	Часто	Завжди
1. Трударі добросовісно здійснюють належну роботу	0	1	2	3	4
2. Трударі систематично приходять на роботу	0	1	2	3	4
3. Трударі дотримуються головних побажань до роботи	0	1	2	3	4
4. Трударі якісно здійснюють роботу	0	1	2	3	4
5. Трударі безмежно захоплені роботою	0	1	2	3	4
Прикмети мотивації	най-нижча	низька	середня	висока	най-вища
6. Плинність кадрів	4	3	2	1	0
7. Продуктивність праці	0	1	2	3	4

Водночас для підтримання належного рівня мотивації персоналу доцільно формувати комплексну та узгоджену систему стимулювання. До найбільш поширених і ефективних інструментів підвищення зацікавленості працівників належить розширення пакета соціальних пільг, зокрема запровадження програм медичного страхування, надання стоматологічних послуг, фінансових та консультаційних видів підтримки, а також інших форм соціального забезпечення.

В таблиці 2.6 показана система стимулювання персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Таблиця 2.6 - Система стимулювання праці персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Методи	Засоби стимулювання		
	Організаційні	Створення придатної соціальної та побутової інфраструктури праці	Створення умов для дозвілля та відпочинку персоналу
Інформаційно-роз'яснювальні	Проведення певної роз'яснювальної роботи посеред персоналу про наявну систему мотивації і її переміни в найближчій перспективі	Здійснення просвітницької роботи поміж персоналу взаємності ефективності господарювання фірми, ефективності праці та її платою	Проведення безперервних заходів по виявленню стимулюючих факторів впливу на результативність праці і обліку їх в системі мотивації
Соціальні та психологічні	Підтримка ініціативи і заповзятливості працівників і трудового колективу	Схвалення прагнення персоналу до пошуку нових ефективних форм організації діяльності і підвищення її якості	Проведення атестаційних аналізів персоналу і формування планів професійного росту персоналу
Правові	Роз'яснення працівникам системи правил, дотримання яких гарантується правовими нормами підприємства і які містять дані про посадових, разрешених, заохочувальних або заборонних поведінці працівників	Розробка "Положення про порядок і умови виплати працівникам винагород за результати роботи підприємства і роз'яснення його персоналу як офіційного на підприємстві"	
Адміністративні	Введення системи штрафних санкцій при визначенні розмірів заробітної плати або знижуючих коефіцієнтів при порушенні працівниками трудової дисципліни і функціональних обов'язків		
Соціальні та економічні	Встановлення заробітної плати персоналу в залежності ось об'ємів валового доходу і створюваного працівниками додаткового чистого доходу	Забезпечення 70% оплати праці керівників, фахівців і службовців по системі в частині в доходах підприємства	Вживання коефіцієнтів зростання заробітної плати залежно від здійснення завдання з продуктивності праці, стажу роботи на фірмі, відповідності утворення виконуваної роботи, за керованість підрозділом , тощо

Недосконалість системи стимулювання персоналу підприємства найбільш чітко проявляється в періоди пікового попиту на продукцію. За таких умов наявний трудовий колектив не спроможний забезпечити реалізацію продукції в необхідних обсягах, оскільки керівництву не вдається залучити працівників до понаднормової роботи на добровільних засадах. Водночас залучення нових працівників для виконання робіт тимчасового характеру є

економічно недоцільним та організаційно складним. Узагальнені результати аналізу мотиваційних диспозицій персоналу подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Встановлені мотиваційні диспозиції персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2021-2022 рр.

Мотиваційні диспозиції	2021 рік	2022 рік
Матеріальні блага	X	X
Змістовність праці	X	X
Статус (престиж)		
Зручність (комфорт)		
Особистий розвиток		X
Громадське визнання		X
Уникнення невдач		
Успіх	X	
Влада		
Обрана стратегія	Прибутковості	Динамічного росту

Недоліки чинної системи стимулювання персоналу підприємства найбільш чітко проявляються в періоди пікового попиту на продукцію. За таких умов трудовий колектив ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» не здатний забезпечити реалізацію продукції в необхідних обсягах, оскільки керівництву не вдається залучити працівників до понаднормової роботи на добровільних засадах. Водночас залучення додаткової робочої сили для тимчасового виконання робіт є економічно недоцільним та організаційно неефективним.

Результати, отримані із застосуванням традиційних методів аналізу та сучасних інформаційних технологій, створюють підґрунтя для формування комплексу практичних пропозицій щодо вдосконалення механізму мотивації персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Зростання продуктивності праці безпосередньо впливає на підвищення рівня заробітної плати працівників, тоді як раціональне використання фонду оплати праці сприяє підвищенню ефективності праці та зниженню собівартості продукції.

Водночас показники трудових витрат, виражені в людино-годинах на одиницю продукції, не дають змоги повною мірою врахувати якісні характеристики живої праці, зокрема відмінності у професійній підготовці,

кваліфікації та досвіді працівників різних категорій. Більш об'єктивну оцінку економічної ефективності використання трудових ресурсів забезпечує аналіз витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції.

Дослідження процесів управління та мотивації персоналу в ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків. Проведений аналіз рівня мотивації персоналу свідчить, що на підприємстві реалізується не стільки індивідуальний підхід до стимулювання працівників, скільки максимальна диференціація мотиваційних заходів з урахуванням категорій персоналу, гендерних особливостей та етапів трудової кар'єри, з огляду на специфіку діяльності підприємства.

Аналіз взаємозв'язку між системою мотивації персоналу та стратегічними орієнтирами підприємства дав змогу ідентифікувати тип стратегії, який фактично підтримується мотиваційними установками управлінського персоналу. Персонал ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» орієнтований на реалізацію конкретної стратегії розвитку, і у випадку зміни стратегічного курсу без належної адаптації мотиваційної системи підприємство може зіткнутися з опором з боку працівників, що негативно позначиться на результативності реалізації нової стратегії.

У зв'язку з цим актуальним є раціональне застосування різних видів стимулів залежно від конкретних управлінських ситуацій. По-перше, поряд із визначенням значущості окремих стимулів необхідно враховувати тенденції їх використання. По-друге, система стимулювання повинна відповідати базовим вимогам, зокрема бути диференційованою, прозорою, гнучкою та оперативною, а також передбачати участь працівників у формуванні стимулюючих механізмів. По-третє, доцільно враховувати як диференційовані, так і недиференційовані ефекти стимулювання. З урахуванням зазначеного можуть бути запропоновані методи стимулювання персоналу та інструменти, за допомогою яких підприємство здатне досягти позитивних результатів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що для підтримання належного рівня мотивації персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно реалізувати такі заходи:

здійснювати регулярний контроль тривалості перебування працівників на одній посаді та впроваджувати горизонтальне переміщення з інтервалом близько п'яти років, надаючи таким переміщенням престижного характеру;

забезпечувати збагачення змісту праці та розширення функціональних обов'язків, особливо в межах п'ятирічного періоду роботи;

впроваджувати активне структурне планування та розвивати гнучкі організаційні форми управління (проектні та матричні структури);

здійснювати системний розвиток персоналу, підвищуючи цінність навчання, інноваційності та творчого підходу;

запроваджувати нові формати управлінської взаємодії, зокрема регулярні індивідуальні комунікації між керівником і підлеглим як складову ефективного управління.

Варто також зазначити, що в основі стимулювання праці лежить залежність трудової поведінки працівників від особистісно значущих умов трудової ситуації. Формування сприятливих умов для задоволення ключових потреб персоналу створює можливості для цілеспрямованого впливу на трудову поведінку в інтересах як працівників, так і підприємства загалом.

2.3 Аналіз оплати праці

Система існуючої оплати праці на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» є доволі чітко регламентованою та закріпленою у внутрішньому нормативному документі — «Положенні про систему та умови оплати праці працівників підприємства». У цьому документі детально визначено ключові параметри організації оплати праці, зокрема цілі та основні завдання діяльності підприємства, виконання яких покладається на персонал, а також структуру основної заробітної плати з розподілом за її складовими елементами.

Положенням також встановлено перелік показників, відповідно до яких здійснюється нарахування заробітної плати окремим групам і категоріям працівників, а також умови, за яких розмір основної заробітної плати може коригуватися у бік підвищення або зниження в межах, передбачених трудовими договорами. При цьому чітко визначаються показники результативності діяльності та граничні розміри таких коригувань. Окремо регламентовано показники й умови нарахування додаткових виплат, зокрема премій, доплат, надбавок, а також інших заохочувальних і компенсаційних форм оплати праці.

В організації оплати праці ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» застосовує адаптовані до специфіки виробничої діяльності тарифну систему оплати праці робітників, схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, а також єдину тарифну сітку, яка використовується для всіх категорій персоналу.

З метою оптимізації витрат на оплату праці підприємство використовує практику залучення персоналу як на умовах гарантованої постійної зайнятості, так і на умовах негарантованої постійної зайнятості. З працівниками, які приймаються на останніх умовах, укладаються індивідуальні трудові договори, в яких передбачено можливість зменшення обсягів зайнятості або рівня оплати праці у разі виникнення кризових явищ на підприємстві. Такий підхід дає змогу зберегти стабільну зайнятість та належний рівень оплати праці для найбільш кваліфікованого персоналу.

Усі спірні питання, що виникають у сфері оплати праці на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», вирішуються шляхом переговорів між роботодавцем і працівниками або, за необхідності, у судовому порядку відповідно до чинного законодавства.

З урахуванням виробничих і фінансових ризиків, а також залежності рівня оплати праці від конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку, заробітна плата працівників поділяється на постійну та змінну складові. Постійна частина включає тарифні ставки та посадові оклади, тоді як змінна залежить від досягнутих результатів діяльності підприємства. Крім того,

система оплати праці передбачає застосування додаткових форм матеріального заохочення, таких як премії, бонуси, участь у прибутках або акціонерному капіталі, а також інші стимулюючі виплати.

Співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати визначається за домовленістю між роботодавцем і працівником в індивідуальному порядку з урахуванням характеру виконуваної роботи, її складності та впливу результатів праці на загальні фінансово-економічні показники підприємства.

У процесі формування базових тарифних ставок і посадових окладів ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» здійснює вибір форми та системи оплати праці (відрядної або почасової, простої чи преміальної), визначає види ставок заробітної плати (годинні, денні, тижневі, місячні), формує ієрархію професій і посад залежно від значущості результатів праці та спектра функціональних обов'язків.

Крім того, підприємство класифікує професії та посади за відповідними групами з метою диференціації рівнів оплати праці, встановлює межі мінімальних і максимальних ставок та будує тарифні сітки або схеми посадових окладів для кожної групи персоналу. За необхідності застосовується єдина наскрізна шкала тарифних коефіцієнтів у межах визначеного діапазону заробітної плати.

Системи оплати праці та матеріального стимулювання персоналу періодично переглядаються з урахуванням змін у законодавстві, економічній ситуації або стратегічних пріоритетів підприємства. Про всі відповідні зміни працівники інформуються у строки, передбачені колективним договором і чинними нормативно-правовими актами.

Будь-яка система оплати праці ґрунтується на тарифній основі, оскільки навіть модифіковані моделі потребують визначення базової тарифної ставки або посадового окладу з урахуванням складності виконуваних робіт, рівня кваліфікації працівника та займаної посади. У зв'язку з цим фахівцям ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», відповідальним за організацію оплати праці,

пропонується декілька альтернативних варіантів тарифних систем, серед яких може бути обрано найбільш прийнятний з огляду на умови виробництва та стратегічні завдання підприємства. Узагальнення таких варіантів наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Варіанти тарифних систем організації оплати праці працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Варіант тарифної системи	За варіантами тарифної системи в оплаті праці застосовуються:	
	для робітників	для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців
1	2	3
I	Окремі тарифні сітки тарифних розрядів та тарифних коефіцієнтів для різних видів виробництв та робіт, окремих груп і категорій робітників	Схема посадових окладів, диференційованих за посадами керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців
II	Як і за першим варіантом - окремі тарифні сітки	Схема єдиних наскрізних, диференційованих за посадами тарифних коефіцієнтів
III	Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх груп і категорій робітників	Єдина тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці керівників, фахівців, професіоналів та технічних службовців
IV	Єдина наскрізна тарифна сітка тарифних розрядів і тарифних коефіцієнтів з оплати праці усіх працівників підприємства	

Регулювання дефіциту персоналу певного рівня кваліфікації на підприємстві здійснюється, зокрема, шляхом коригування величини тарифних коефіцієнтів у тарифній сітці. У випадку стійкого браку працівників низької кваліфікації застосовується прогресивне підвищення тарифних коефіцієнтів другого–третього розрядів як в абсолютному, так і у відносному вимірах, тоді як за іншими розрядами забезпечується стабільне або уповільнене зростання відповідних коефіцієнтів.

Аналогічний підхід використовується й на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». За наявності сталого дефіциту кваліфікованих і висококваліфікованих працівників підприємство застосовує прогресивну міжрозрядну диференціацію

тарифних коефіцієнтів для четвертого–шостого розрядів. Водночас таке коригування має здійснюватися в економічно обґрунтованих межах, оскільки поряд із тарифними інструментами існують альтернативні засоби стимулювання працівників дефіцитних професій, зокрема премії, надбавки, доплати та інші заохочувальні виплати.

У разі використання регресивної міжрозрядної диференціації тарифних коефіцієнтів необхідно дотримуватися принципової умови: відносне зростання кожного наступного коефіцієнта не повинно бути меншим за 10 %, що забезпечує досягнення так званого «порогу відчутності» різниці в оплаті праці.

Рівень використання робочої сили та продуктивність праці перебувають у тісному взаємозв'язку з обсягами витрат на оплату праці. У зв'язку з цим аналіз ефективності використання фонду оплати праці доцільно розпочати з оцінювання його загального рівня. Узагальнюючим показником у цьому контексті виступають витрати на оплату праці в розрахунку на 1 тис. грн вартості валової продукції, які залежать, з одного боку, від обсягів виробництва, а з іншого — від абсолютної величини фонду оплати праці.

Ключовими завданнями управління персоналом ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» є формування ефективної команди фахівців, що поєднує досвідчених професіоналів і молодих перспективних працівників, а також створення умов для безперервного професійного й особистісного розвитку персоналу та підвищення результативності діяльності кожного співробітника.

Загалом кадрова політика підприємства спрямована на досягнення високого рівня розвитку персоналу шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів у професійному, інтелектуальному, соціальному, моральному та психологічному вимірах. Значною мірою реалізація цієї політики залежить від якості добору персоналу, оскільки формування дієздатного трудового колективу потребує врахування комплексу індивідуальних і професійних характеристик працівників.

Ефективність діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» значною мірою забезпечується командною роботою, що базується на поєднанні індивідуальних досягнень кожного працівника. У 2022 році кадрова політика підприємства була зорієнтована на забезпечення прибутковості діяльності, збереження кадрового потенціалу та формування згуртованої команди професіоналів у період реорганізаційних змін, а також на залучення нових працівників у зв'язку з розширенням регіональної присутності та розвитком нових видів продукції і послуг.

Для детального аналізу витрат на утримання персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» за 2020–2022 роки використано дані, узагальнені в таблицях 2.9 та 2.10. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі відкритих джерел, наведених у джерелі [36].

Таблиця 2.9 – Витрати на утримання персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Абс. відх. +/-	Темп росту %
Чисельність персоналу, осіб	1444	1343	-101	93,01
Витрати на оплату праці, тис. грн.	42470	52228	9758	122,98
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	17096	21026	3930	122,99
Середня заробітна плата на місяць, грн.	2374,60	3156,86	782,26	132,94

Дані табл. 2.9 демонструють про зростання середньої заробітної плати на фірмі в 2021 р. на 782, 26 грн. або 41,20 %.

У 2020 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу підприємства становила 1 444 особи, а обсяг фонду оплати праці — 41 147,1 тис. грн.

У 2021 році кількість штатного персоналу скоротилася до 1 343 осіб, що означає зменшення чисельності працівників на 101 особу, або приблизно на 7 % порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, фонд оплати праці у 2021 році зріс до 50 876,0 тис. грн, що на 24 % більше, ніж у 2020 році, що свідчить про підвищення витрат на оплату праці в розрахунку на одного працівника.

Обсяг відрахувань на соціальні заходи у 2021 році також збільшився і становив додатково 3 930 тис. грн, або 22,99 % порівняно з попереднім періодом, що було зумовлено зростанням фонду заробітної плати.

Таблиця 2.10 – Витрати на утримання персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2021-2022 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	Абс. відх. +/-	Темп росту %
Чисельність персоналу, осіб	1343	1286	-57	95,76
Витрати на оплату праці, тис. грн.	52228	54383	2155	104,13
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	21026	20088	-938	95,54
Середня заробітна плата на місяць, грн.	3156,86	3353,03	196,17	106,21

Дані, наведені в таблиці 2.10, засвідчують зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві у 2022 році на 6,21 %. Зокрема, середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 3 156,86 грн у 2021 році до 3 353,03 грн у 2022 році, що свідчить про поступове підвищення оплати праці персоналу.

У 2022 році в організаційній структурі ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» відбулися структурні зміни, які полягали у ліквідації одного підрозділу та однієї виробничої дільниці, а також у відмові від зовнішнього юридичного супроводу господарської діяльності. Водночас до структури підприємства було включено два нові відділи та одну групу. Зазначені трансформації зумовили скорочення чисельності персоналу на 57 осіб.

У результаті середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2022 році становила 1 286 осіб. Фонд оплати праці за звітний період досяг 51 744,0 тис. грн, що на 2 % більше порівняно з попереднім роком. Водночас відрахування на соціальні заходи у 2022 році скоротилися на 938 тис. грн, або на 4,5 %, що було зумовлено зменшенням чисельності працівників.

Кадрова програма підприємства у 2022 році була орієнтована на приведення рівня кваліфікації персоналу у відповідність до поточних і перспективних потреб підприємства. Як свідчать дані таблиці 2.4, середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2022 році склала 1 286 осіб, що на 57 осіб менше порівняно з 2021 роком. Для наочного відображення динаміки ці показники подано на рисунках 2.3 та 2.4.

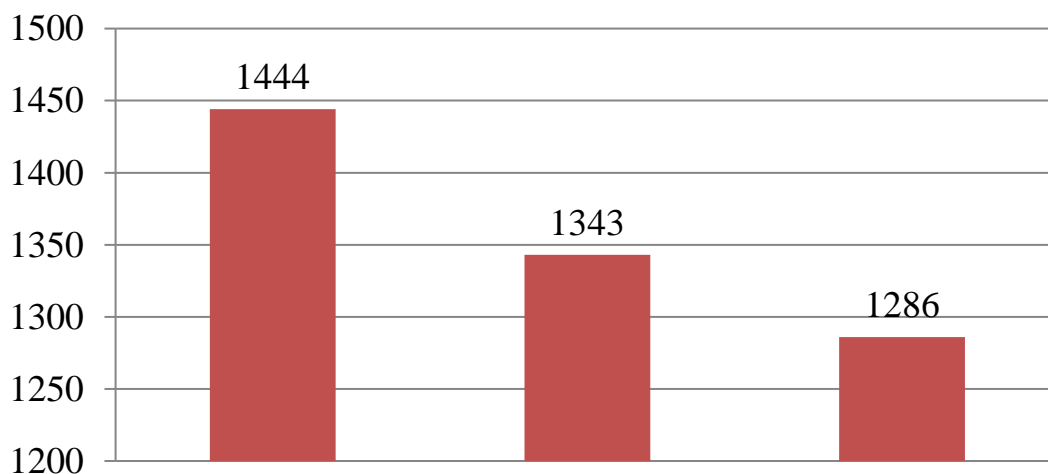


Рисунок 2.3 - Динаміка чисельності працівників за 2020-2022 рр., осіб

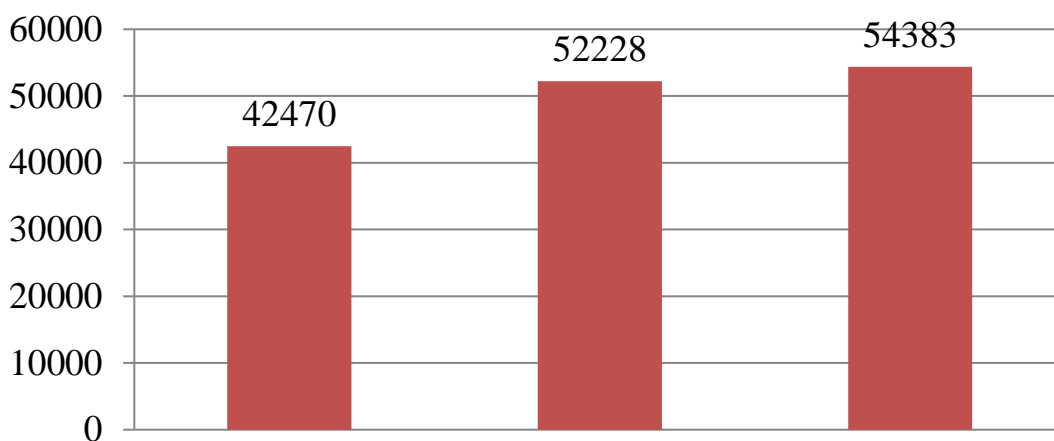


Рисунок 2.4 - Динаміка фонду оплати праці за 2021-2022 рр. , тис. грн.

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.3, дає підстави стверджувати, що за трирічний період темп зростання фонду оплати праці на підприємстві становив 25 %, що свідчить про поступове підвищення витрат на оплату праці персоналу.

Належний рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання та підвищення продуктивності праці створюють передумови для нарощування обсягів виробництва, ефективнішого використання виробничого обладнання, машин і механізмів, зниження собівартості продукції та, відповідно, зростання прибутковості діяльності. Оскільки чисельність персоналу безпосередньо залежить від обсягів виконання виробничої програми, поряд із визначенням абсолютних відхилень чисельності доцільно здійснювати розрахунок відносних відхилень. Останні визначаються шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників із плановою, скоригованою на відсоток виконання виробничого плану або фактичні обсяги виробництва.

Важливим напрямом кадрової політики ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» є формування та впровадження ефективної системи мотивації персоналу, підвищення професійних і етичних стандартів працівників, а також створення середовища взаємної довіри між персоналом і клієнтами підприємства. У цьому контексті у 2022 році було розроблено та запроваджено Кодекс корпоративної

етики ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», який визначає базові принципи ділової поведінки та корпоративних взаємовідносин.

2.4 Аналіз ефективності використання персоналу

Одним із ключових чинників, що визначає рівень продуктивності праці, є ефективність використання робочого часу. Скорочення його втрат і усунення нераціональних витрат сприяє підвищенню продуктивності праці та більш повному залученню трудових ресурсів без необхідності додаткових організаційних заходів або фінансових витрат.

У 2021 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» становила 1 343 особи. Середня чисельність позаштатних працівників і осіб, зайнятих за сумісництвом, дорівнювала 20 особам, тоді як кількість працівників, які працювали на умовах неповного робочого дня або тижня, складала 24 особи. Фонд оплати праці у зазначеному році досяг 50 876,0 тис. грн.

У 2022 році середньооблікова чисельність штатного персоналу скоротилася до 1 286 осіб. Водночас середня чисельність позаштатних працівників і сумісників зменшилася до 12 осіб, а кількість працівників, зайнятих на умовах неповного робочого часу, залишилася незмінною та становила 24 особи. Фонд оплати праці у 2022 році склав 51 744,0 тис. грн, що відповідає зростанню на 2 % порівняно з попереднім роком, зокрема внаслідок збільшення витрат, не пов'язаних безпосередньо з матеріальними складовими виробництва.

Оцінювання повноти використання трудових ресурсів доцільно здійснювати окремо за кожною категорією працівників, за структурними підрозділами, а також у цілому по ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» у розрізі звітного періоду та в динаміці, що відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11– Аналіз використання нормованого робочого часу на ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Показник	2020	2021	2022	2022-2020	2022-2021	Ум.позначення показника
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	1444	1343	1286	-158	-57	ЧР
2. Відпрацьовано одним робітником:						
а) днів	219	219	210	0	-9	Д
б) годин (ряд. 2а · ряд. 3)	1730	1752	1596	-134	-156	ЛГр
3. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	8,0	7,6	-0,3	-0,4	Т
4. Фонд робочого часу, тис. год. (ряд. 1 · ряд. 2б)	1747	1752	1529	-218	-223	Фр.ч
у т. ч.:						
надурочно відпрацьований час, тис. год.	3,876	-	3,448	-	-0,428	

Як свідчать дані таблиці 2.11, у звітному періоді загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві скоротився на 223 тис. годин. З метою з'ясування причин зазначеного зменшення доцільно здійснити розрахунок впливу окремих факторів на динаміку фонду робочого часу.

Основним інформаційним джерелом для аналізу використання фонду робочого часу є статистична форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (за квартал, півріччя, 9 місяців, рік)». Крім того, у процесі аналізу використовуються дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, а також матеріали оперативного й вибіркового обліку, зокрема фотографії та самофотографії робочого дня окремих працівників, хронометраж виконання операцій і виробничих процесів, моментні спостереження у цехах і на виробничих дільницях [11].

Величина фонду робочого часу (Фр.ч) формується під впливом чисельності працівників (ЧР), середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником у звітному періоді (Д), а також середньої тривалості робочого дня (зміни) (Т). Взаємозв'язок між зазначеними показниками відображається відповідною аналітичною залежністю, наведеною у формулі 2.1.

$$\Phi p.ч = ЧР \cdot Д \cdot Т \quad (2.1)$$

Методом наявних ланцюгових замін встановлюється вплив цих чинників на розмір фонду робочого часу:

$$\Delta\Phi p.ч.p = (ЧРф - ЧРпл) \cdot Дпл \cdot Тпл; \text{дорівнює } -73584 \text{ чол.год.}$$

$$\Delta\Phi p.ч.д = (Дф - Дпл) \cdot ЧРф \cdot Тпл; \text{дорівнює } -68976 \text{ чол.год.}$$

$$\Delta\Phi p.ч.т = (Тф - Тпл) \cdot ЧРф \cdot Дф; \text{дорівнює } -80472 \text{ чол.год.}$$

$$\text{Усього: } -223032 \text{ чол.год.}$$

Отже, у звітному періоді фактичний фонд робочого часу виявився меншим за плановий на 223 тис. людино-годин. Зазначене скорочення було зумовлене сукупною дією кількох чинників, зокрема зменшенням чисельності працівників, що призвело до втрат у розмірі 74 тис. людино-годин, наявністю невідпрацьованих днів (цілоденних втрат робочого часу) — 69 тис. людино-годин, а також скороченням середньої тривалості робочого дня, тобто внутрішньозмінними втратами, обсяг яких становив 80 тис. людино-годин.

Проведені розрахунки свідчать про недостатньо ефективне використання трудових ресурсів ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Так, у середньому одним працівником було відпрацьовано 210 днів замість передбачених планом 219, унаслідок чого втрати робочого часу в розрахунку на одного працівника склали 9 днів. У сукупному вимірі по підприємству це становить 8 622 людино-дні, або 68 976 людино-годин.

Внутрішньозмінні втрати робочого часу в середньому за одну зміну досягали 0,4 години, що в перерахунку на всі відпрацьовані працівниками дні становить 80 472 години. Загальний обсяг втрат робочого часу за звітний період склав 149 448 годин.

Деталізація причин виникнення втрат робочого часу можлива шляхом порівняльного аналізу планового та фактичного балансу робочого часу у звітному періоді, що наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз балансу нормованого робочого часу ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2021-2022 р.

Показники	На одного робітника		Відхилення (±)	
	2021 р.	20 р.	на одного робітника	на всіх робітників
Календарний фонд часу, днів, у т. ч.:	365	365	-	-
- святкові	9	9	-	-
- вихідні	104	104	-	-
Кількість робочих днів	252	252	-	-
Невиходи на роботу, днів	33	42	+9	+8622
у т. ч. з поважних причин:	33	37	+4	+3832
- чергові відпустки	22,4	21,6	-0,8	-766
- відпустки на навчання	2	3	+1	+958
- відпустки через вагітність і пологи	4	2	-1	-1916
- хвороби	3	8	+5	+4790
- виконання громадських обов'язків	1,6	2,4	+0,8	+766
Втрати робочого часу, днів	-	5	+5	+4790
у т. ч.:				
- простої	-	2	+2	+1916
- прогули	-	1	+1	+958
- невиходи з дозволу адміністрації	-	2	+2	+1916
Відпрацьовано, днів	219	210	-9	-8622
Тривалість робочого дня, год.	8	7,6	-0,4	-383
Усього тривалість робочого часу, год.	1752	1596	-156	-149 448
Надурочно відпрацьований час, год.	-	3,6	+3,6	+3448
Невиробничі витрати часу, год.	-	104,4	+104,4	+100 000

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.12, показує, що зростання обсягу цілоденних втрат робочого часу було зумовлене низкою чинників. Зокрема, збільшення тривалості відпусток у зв'язку з навчанням склало 1 день, втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність — 5 днів, виконання громадських і державних обов'язків — 0,8 дня. Додатково негативний вплив мали простої тривалістю 2 дні, прогули — 1 день, а також невиходи на роботу з дозволу адміністрації — 2 дні. Сукупно зазначені чинники спричинили збільшення цілоденних втрат робочого часу на 11,8 дня.

Станом на 01.12.2022 року загальна чисельність персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» становила 1 534 особи, з яких 234 — жінки, що відображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Кількість працівників за якісним складом за 2021-2022 рр.

Назва показників	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1. Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	1534	1286	-57
з них:			
1.2. Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	41	39	-2
1.3. Кількість працюючих у віці (років):			
- 15-34	481	457	-24
- з них 15-24	98	82	-16
- 50-54	167	153	-14
- 55-59	241	238	-3
1.4. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:	195	190	-5
- не повна та базова вища освіта			
- повна вища освіта	187	176	-11
1.5. Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	254	230	-24
у тому числі:			
- за вислугу років	29	20	-9
- за віком	201	190	-11
- по інвалідності	24	20	-4
з них групи	18	15	-3

Задля того, щоби будівельні та монтажні обслуговування здійснювались на найвищому рівні, кожного року здійснюють первинну професійну підготовку, а також перепідготовку, показник на 2022 р. (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Підготовка кадрів ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» 2022 р.

Назва показників	Код рядка	Навчено у звітному році, всього, осіб	Утому числі			
			первинна професійна підготовка		перепідготовка	
			всього	з них жінки	всього	з них жінки
1. навчено новим професіям (первинна, професійна підготовка, перепідготовка)	13010	450	174	4	76	8
1.1. безпосередньо на виробництві, всього	13020	448	174	4	74	8
у тому числі за формами навчання:						
- індивідуальна	13030	242	134	1	08	6
- курсова	13040	206	40	3	166	2
1.2. у навчальних закладах різних типах за договором, всього	13050	2	-	-	2	-
у тому числі:						
- професійно-технічних	13060	2	-	-	2	-

Кадрова програма ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» зорієнтована на приведення рівня професійної підготовки персоналу у відповідність до поточних операційних потреб підприємства. У межах реалізації цієї програми система управління персоналом передбачає організацію безперервного процесу навчання та розвитку працівників.

Професійна підготовка персоналу здійснюється як безпосередньо на підприємстві, так і із залученням зовнішніх організацій та установ, що мають відповідні ліцензії й дозвільні документи. У 2022 році кадрова політика ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» була спрямована на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників виробничих професій, а також фахівців і службовців.

У процесі реалізації кадрової програми підприємство здійснювало атестацію працівників на підставі договорів зі сторонніми навчальними організаціями. Так, підготовка за виробничими професіями включала теоретичне навчання на базі ПАТ «Запоріжсталь» та практичну підготовку безпосередньо на виробничих потужностях ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Навчання з питань охорони праці проводилося у спеціалізованих державних установах, які мають відповідну ліцензію та практичний досвід у цій сфері.

Протягом 12 місяців 2022 року навчання пройшли та опанували нові професії 204 працівники, з яких первинну професійну підготовку отримали 3 особи, а перепідготовку або другу (суміжну) професію — 201 працівник. Підвищення кваліфікації пройшли 407 осіб, у тому числі 182 працівники — безпосередньо на виробництві через відділ підготовки кадрів комбінату «Запоріжсталь», ще 19 осіб — у Запорізькому навчально-курсовому комбінаті.

Залежно від характеру виконуваної праці персонал підприємства класифікується за професіями та спеціальностями, що узагальнено в таблиці 2.14. За ступенем участі у виробничій діяльності всі працівники поділяються на промислово-виробничий і непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу належать працівники основних і допоміжних цехів,

структурних підрозділів, служб, а також науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних підрозділів, тобто ті категорії працівників, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробничим процесом.

У складі промислово-виробничого персоналу виокремлюють такі категорії: інженерно-технічні працівники, робітники, службовці, молодший обслуговуючий персонал, учні та працівники охорони. Найчисельнішою групою серед них є робітники, які безпосередньо залучені до виробничого процесу. Вони, своєю чергою, поділяються на основних — тих, хто безпосередньо виготовляє продукцію, та допоміжних, які забезпечують функціонування виробництва, виконують роботи допоміжного характеру й обслуговують технологічні процеси, що відображено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Перелік професій та посад робітників, які працюють на підприємстві ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд – 1»

№№	Найменування професії	Ділянки
1	2	3
1	аккумуляторник	4
2	бетонник	1,6,15,16,17,26
3	водій навантажувача	1,6,15,16,
4	водій автотранспортних слідств	4
5	газорізальник	1,6,15,16,17,26
6	газосварщик	1,3,4,5,6,9,10,11,12,13,15,16,17,18,20,22,23,24,26
7	геодезист	15,16
8	навантажувальний	4
9	стропальник	3,15,16,17
10	ізолювальник на термоізоляції	9,10,12,
11	інженер групи підготовки підприємства	7
12	інженер охорони праці	7
13	каменярь	1,6,9,11,13,26
14	кладовищ	1,3,4,5,6,9,10,11,12,13,15,16,17,18,20,22,23,24,26
15	кровельник	1,6,13,26
16	коваль	11,23
17	маляр	10,23
18	майстер	1,3,4,5,6,9,10,11,12,15,16,22,24,26
19	машиніст бульдозера	4
20	машиніст компресора	4
21	машиніст крана	4

22	машиніст автопідъемника	4
23	машиніст авто гудронатора	4
24	машиніст бетононосовій установки	4
25	машиніст екскаватора	4
26	машиніст електролебідки	4
27	механік	4,15,23
28	монтажник внутрішніх санітарно-технічних систем	3,15,16,17
29	монтажник систем вентиляції, кондиціонування кисню	3,15,17
30	монтажник з монтажу сталевих та залізобетонних конструкцій	3,5,10,24
31	монтажник сан. тих. систем і обладнань	3,17
32	монтажник технологічних трубопроводів	3,15,16,17
33	монтажник технологічного обладнання	3,17
34	начальник дільниці	1,4,6,9,11,13,23,26
35	наладчик КИПиА	7
36	вогнетривник	9
37	оператор бойлерної	9,15
38	піскоструминник	12,23
39	плотник	10,23
40	підсобний працівник	4,23
41	прораб	3,5,10,12,15,16,17,20
42	слюсар-ремонтник	1,6,9,11,13,26
43	слюсар – інструментальщик	4,15
44	слюсар – збору металоконструкції	15
45	слюсар – будівництва	15
46	слюсар з ремонту автомобілів	4
47	старший майстер	1,6,9,11
48	старший прораб	1,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,18,20,22,23,24,26
49	столяр	10,11,23
50	терміст на установках ТВЧ	15
51	токарь	23
52	тракторист	4
53	прибиральник	23,7
54	футеровщик (кислотоупорщик)	12
55	електрогазозварник	1,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,18,20,22,23,24,26
56	електромонтер	11,13
57	електромонтажник	18,20,22
58	електрогазозварник ручної зварки	1,6,9,11,13,15,16,17,18,20,22,23,26
59	електрослюсар	15,23
60	Керівники та спеціалісти підприємства, виконуючі роботи на об'єктах введення будівельних та ремонтних робіт	Контора

До категорії фахівців належать працівники, які виконують на підприємстві науково-дослідні, проєктні та конструкторські роботи, а також здійснюють організаційне, технічне й економічне керівництво та управління виробничими процесами. До службовців, своєю чергою, відносяться працівники, зайняті веденням діловодства, бухгалтерського обліку, матеріально-технічного постачання, збуту продукції та іншими адміністративно-господарськими функціями.

Усі працівники підприємства відповідно до своєї спеціальності пройшли необхідну професійну підготовку та мають посвідчення, що надають право на виконання робіт підвищеної небезпеки, зокрема робіт із безпечного використання газових пальників, порохового інструменту, а також експлуатації вантажопідіймальних механізмів. Електромонтажники кабельних мереж додатково сертифіковані для застосування кінцевої та з'єднувальної арматури «Rauschem» при роботі з кабелями із ізоляцією з поперечно-зшитого поліетилену напругою до 35 кВ.

Співвідношення та чисельність окремих груп працівників формують кадрову структуру підприємства, яка має виражену галузеву специфіку. Так, працівники дільниці № 4, діяльність яких пов'язана з експлуатацією автотранспорту, зобов'язані проходити передрейсовий медичний огляд у медичному пункті підприємства.

З урахуванням вікових особливостей та умов праці для окремих категорій персоналу чинним законодавством передбачено скорочену тривалість робочого часу. Насамперед це стосується осіб віком до 18 років, а також працівників, зайнятих на важких або шкідливих роботах. За умови, що характер виробничих процесів дозволяє, робочий час може встановлюватися у формі неповного, гнучкого або змінного графіка, що реалізується через відповідну організацію робочого дня чи тижня.

Неповний робочий день або тиждень передбачає зайнятість лише протягом частини встановленої норми робочого часу з пропорційним зменшенням оплати праці, при цьому вільний часовий ресурс може

використовуватися для залучення інших працівників. Гнучкий графік роботи, на відміну від жорстко фіксованого режиму, передбачає визначення часових інтервалів початку та завершення роботи, а також обов'язкового періоду присутності працівників на робочому місці. Змінний графік допускає зміщення початку та закінчення робочого дня порівняно з установленими стандартами, що найчастіше застосовується за дво- або тризмінного режиму роботи.

Робочий час складається з часу безпосереднього виконання роботи та часу перерв. До першого належать основний, допоміжний, підготовчо-заклучний час, а також час обслуговування робочого місця. Перерви, у свою чергу, поділяються на технологічні та організаційні. У межах основного часу досягається кінцева мета трудового процесу, тоді як допоміжний час охоплює дії, необхідні для забезпечення виконання основних операцій; разом вони формують оперативний час.

Час обслуговування робочого місця використовується для підтримання його в належному стані та може включати організаційні й технологічні складові, зокрема підготовку обладнання до роботи, прибирання, сортування матеріалів. Технологічні перерви виникають у разі тимчасового припинення основного процесу або його автоматичного продовження без участі працівника. Організаційні перерви зумовлені як фізіологічними потребами працівників, так і різноманітними збоями чи неполадками, що можуть виникати з виробничих або організаційних причин.

На ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» організаційно-технічні зміни мають безперервний характер. Постійно оновлюється номенклатура та обсяги випуску продукції, удосконалюється конструкція виробів, впроваджуються нові технології, методи й прийоми праці. Такі зміни безпосередньо впливають на кількість, структуру та величину норм праці, а отже — і на трудомісткість продукції. Це обумовлює необхідність систематичного обліку чинних норм та їх оперативного перегляду.

Система нормування праці на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» включає нормативи режимів обробки та продуктивності обладнання, нормативи витрат часу на виконання окремих елементів робіт, нормативи трудових витрат на обслуговування одиниці устаткування одним працівником або бригадою, а також дані, необхідні для визначення оптимальної чисельності персоналу й розроблення нормативів часу.

Причини певного невиконання норм виробітку окремими працівниками, а також чинники досягнення високих результатів іншими, виявляються на основі матеріалів хронометражних спостережень, узагальнених фотографій і самофотографій робочого дня, аналізу первинних документів щодо доплат, причин і характеру понаднормових робіт, а також результатів перегляду норм на робочих місцях, у бригадах, дільницях і цехах. Аналіз виконання норм виробітку робітниками-відрядниками здійснюється з використанням даних, наведених у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз виконання норм виробітку робітниками-відрядниками ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2021-2022 рр.

Виконання норм виробітку, %	Кількість робітників-відрядників		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абс.	%
від 80 до 90	11	49	38	445,45
від 90 до 100	110	122	12	110,91
від 100 до 110	509	450	-59	88,41
від 110 до 120	89	106	17	119,10
від 120 до 130	58	46	-12	79,31
від 130 до 140	17	14	-3	82,35
від 140 до 150	6	3	-3	50,00
від 150 і вище	—	—	-	-
Усього:	800	790	-10	98,75

Дані таблиці 2.16 передусім свідчать, що наявна кількість робітників-відрядників, котрі не виконали встановлених норм виробітку, у звітному періоді піднялася і становить 10,91 %.

Отже, стан виконання норм виробітку на даному підприємстві погіршався.

За даними таблиці 2.11 можна встановити середній рівень безпосереднього виконання норм виробітку ($K_{нв}$) робітниками-відрядниками, застосовуючи середньо-арифметичну зважену:

$$K_{нв} = 105.4\%$$

А осередковий ступінь здійснення норм виробітку без урахування робітників, котрі не здійснили норм, являв 109 %:

$$K_{нв} = 109\%.$$

Отже, за умови повного дотримання норм виробітку всіма робітниками-відрядниками рівень продуктивності праці міг би зрости на **3,41 %**. Плановими розрахунками передбачалося забезпечення виконання норм виробітку в середньому по підприємству на рівні **104 %**. У результаті цього фактичні показники свідчать про перевищення запланованого рівня продуктивності праці робітників-відрядників на **1,35 %**.

З урахуванням того, що частка робітників-відрядників у загальній чисельності виробничого персоналу становить **76 %**, середньогодинна продуктивність праці одного працівника збільшилася на **1,06 %**. Водночас трудомісткість виготовлення продукції скоротилася на **1,05 %**, що позитивно позначилося на загальній ефективності виробничого процесу.

На сьогодні в науково-практичній площині застосовуються два основні методичні підходи до оцінювання рівня виконання чинних норм праці, а саме статистичний та аналітичний.

Таблиця 2.17 – Аналіз рівня виконання норм праці ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» в 2022 р.

Підрозділ	Продукція	Норма виробітку (од./люд. год.)	Норма витрат праці на одиницю продукції. люд. год. / од. (1/гр.3)	Фактичні обсяги виробництва одиниць	Витрати праці		Рівень виконання норм праці % (гр-7/ гр.6)*100
					фактичні (за таблицями відпрацьованого часу)	за нормами витрат праці (гр-4* гр. 5)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	A1	5	0.20	950	170	190,00	111.76
	A2	2.5	0.40	1100	340	440,00	129.41
	A3	0.5	2.00	990	1602	1980,00	123.60
	разом				2112	2610,00	123,58
2	B1	2	0.50	1250	590	625,00	105,93
	B2	1	1.00	900	880	900,00	102,27
	B3	1-5	0.67	1400	917	933,33	101,78
	разом				2387	2458,33	102,99
3	V1	1.25	0.80	110	112	88,00	78,57
	V2	0.1	10.00	125	1400	1250,00	89,29
	V3	0.25	4.00	165	844.2	660.00	78.18
	разом				2356.2	1998,00	84,80
По виробничому підрозділу загалом					6855,2	7066,33	103,08

Оцінювання рівня дотримання встановлених норм праці є важливим елементом системи управління персоналом, насамперед у частині організації трудової діяльності робітників. Проведення такої оцінки дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності праці, обґрунтувати управлінські рішення щодо обсягів матеріального стимулювання, а також визначити пропорції розподілу відповідних коштів між структурними підрозділами підприємства. Окрім того, аналіз рівня виконання норм слугує інструментом оцінювання ефективності застосовуваних форм організації праці та дієвості методів управління персоналом.

Для здійснення поточного контролю за рівнем виконання норм праці доцільно використовувати статистичний метод, оскільки він забезпечує оперативність отримання інформації, потребує менших витрат праці та дає можливість охопити всі трудові процеси, для яких розроблено і впроваджено нормативи витрат робочого часу. Водночас аналітичний метод доцільно

застосовувати вибірково — лише щодо тих видів робіт, за якими зафіксовано істотні відхилення фактичного рівня виконання норм від планових значень. Це дає змогу глибше дослідити причини таких відхилень і розробити комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на досягнення запланованого рівня виконання норм.

Визначення рівня виконання норм праці шляхом співвідношення нормативних витрат праці до фактичних має суттєву перевагу порівняно з оцінюванням цього показника на основі відношення фактичного обсягу виготовленої продукції до встановлених норм виробітку. Для ілюстрації зазначеної переваги доцільно звернутися до даних, наведених у таблиці 2.17.

Так, у трудовому колективі «В» за виробами В1 та В3 індивідуальні показники виконання норм істотно відхиляються від середнього значення по колективу — більше ніж на величину середньоквадратичного відхилення. Зокрема, середньоквадратичне відхилення рівнів виконання норм за виробами В1, В2 та В3 становить 5,85, при цьому індивідуальний рівень виконання норм за виробом В1 є нижчим за середній на 6,23, а за виробом В3 — на 6,62.

Подібні коливання показників виконання норм можуть слугувати підставою для проведення детальнішого аналізу з метою з'ясування причин відхилення від бажаного (планового) рівня, який, наприклад, для механізованих трудових процесів має перебувати в межах 95–120 %.

Застосування поглибленого аналітичного підходу дає змогу не лише зафіксувати сам факт відхилення, а й точно ідентифікувати причини його виникнення, зокрема пов'язані з порушенням регламенту трудового процесу. Так, у разі виявлення надмірно високого рівня виконання норм аналіз дозволяє визначити, чи є це результатом підвищеної інтенсивності та напруженості праці, використання працівниками передових прийомів і методів роботи, чи наслідком недотримання вимог охорони праці, стандартів якості або встановленої послідовності виконання операцій.

Цінність отриманої інформації полягає в тому, що вона забезпечує не лише діагностику проблемної ситуації, а й локалізацію причин її виникнення. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для розробки цільових управлінських рішень і заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та формування оптимальних організаційно-технічних умов виконання трудових процесів на ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Таблиця 2.18 - Бланк індивідуальної фотографії (фотокарта) має такий вигляд: індивідуальна фотографія робочого часу токаря ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» за 2022 рік

№п	Найменування затрат робочого часу	Поточний час		Індекс	Пере-кривле-ний час,хв	Трива-лість,хв	При-мітки
		год	хв				
1	Початок спостереження	7	00	-		-	
2	Одержання змінного завдання від майстра	7	06	Тпз		6	
3	Ознайомлення з технічною документацією	7	15	Тпз		9	
4	Доставка на робоче місце заготовок	7	35	Тпз		20	
5	Огляд і настроювання верстата ⁵	7	40	Тоб		5	
6	Обробка деталі(перехід №1)	8	01	Топ		21	
7	Розкладка інструментів	(7)	(48)	Тоб	6\8	-	
8	Контроль розмірів деталі	8	03	Топ		2	
9	Обробка деталі(перехід№2)	8	12	Топ		9	

У таблиці 2.18 показник поточного часу, наведений у дужках у сьомому рядку, свідчить про те, що відповідний елемент належить до перекривних. Запис у відповідній графі відображає факт перекриття сьомого елемента тривалістю 8 хвилин шостим елементом трудового процесу. Оскільки перекривний час не включається до загального балансу робочого часу, у сьомій графі таблиці проставлено прочерк.

Дослідження структури витрат робочого часу протягом зміни здійснюється на основі фотографії робочого часу на ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1». Проведення фотографії робочого часу має на меті отримання вихідної інформації для розроблення або уточнення нормативів часу

підготовчо-завершальних робіт (Тпз), обслуговування робочого місця (Тоб) та перерв, обумовлених технологією і організацією виробництва (Тпт). Крім того, зазначений метод дозволяє виявити втрати робочого часу, зумовлені різними організаційними та технічними причинами, а також обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання робочого часу.

Аналіз результатів фотографії робочого часу розпочинається зі складання зведення однойменних витрат, а також формування фактичного і нормативного балансів робочого часу як у абсолютному вираженні (хвилини), так і у відносному (відсотки), що відображено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Аналіз балансу робочого часу за даними індивідуальної фотографії токаря ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» за 2022 рік

Елементи затрат часу	Індекс	К-сть вимірів	Фактичний баланс		Норматив. Баланс		Відхилення
			Хв	%	хв	%	
Підготовчо-завершальний час	Тпз	6	24	5	20	4,2	-4
Оперативний час	Топ	12	334	69,7	407	84,8	+73
Час обслуговування	Тоб	4	23	4,8	15	3,1	-8
Час непродуктивної роботи	Трн	2	12	2,5	-	-	-12
Час перерв, зумовлених недоліками у виробництві	Тпнт	3	43	8,9	-	-	-43
Час перерв, пов'язаних з порушенням трудової дисципліни	Тпд	4	29	6	-	-	-29
Час на відпочинок та особисті потреби	Твоп	4	15	3,1	38	7,9	+23
Змінний робочий час	Тзм	35	480	100	480	100	-

Як засвідчують дані, подані в таблиці 2.19, у процесі спостереження було зафіксовано загалом 35 записів, які відображають виконання працівником окремих трудових операцій, а також перерви в роботі, зумовлені різними чинниками. Формування нормативного балансу робочого часу здійснювалося з урахуванням нормативних витрат часу на підготовчо-завершальні роботи (Тпз),

обслуговування робочого місця (Тоб) та час відпочинку й особистих потреб (Твоп), що відповідають реальним умовам здійснення досліджуваного трудового процесу.

Час непродуктивної діяльності (Три), перерви, спричинені організаційно-технічними недоліками виробництва (Тпнт), а також втрати робочого часу, пов'язані з порушеннями трудової дисципліни (Тптд), до нормативного балансу не включаються, оскільки за умов раціональної організації праці вони не є необхідними. Водночас час, відведений на відпочинок і задоволення особистих потреб, повинен бути доведений до нормативного рівня, що передбачає його збільшення на 23 хвилини. Нормативний оперативний час (Топ), у свою чергу, зростає за рахунок скорочення непродуктивних витрат робочого часу на 73 хвилини ($4 + 8 + 12 + 43 + 29 - 23$).

Методика аналізу використання робочого часу передбачає обчислення щонайменше трьох узагальнюючих відносних показників (коефіцієнтів): коефіцієнта ефективного використання змінного робочого часу (К1), коефіцієнта явних (неприхованих) втрат робочого часу (К2) та коефіцієнта прихованих втрат робочого часу (К3).

Коефіцієнт ефективного використання робочого часу визначається за такою залежністю:

$$K1 = - (T_{пз} + T_{оп} + T_{об} + T_{воп}) / T_{зм} \quad (2.2)$$

$$K1 = - (20 + 334 + 15 + 38) / 480 - 407 / 480 = 0,848 \cdot 100 = 84,8\%$$

Себто змінний робочий час за призначенням використаний на 84,8%. Отож, утрачений робочий час за зміну являв 15,2% імінного фонду робочого часу.

Коефіцієнт неприхованих (явних) втрат робочого часу:

$$K2 = [(T_{риФ} + T_{пнтФ} + T_{птдФ}) - (T_{воп} - T_{вопФ})] / T_{зм} \quad (2.3)$$

$$K_2 = ((12+43+29)-(38-15))/480 = (84-23)/480 = 61/480 = 0,127 * 100 = 12,7\%$$

Це значить, що безумовні втрати робочого часу являють 12,7% суцільної тривалості робочої зміни.

Коефіцієнт прихованих втрат робочого часу:

$$K_3 = [(T_{пзф} - T_{пз}) + (T_{об} - T_{об})] / T_{зм} \quad (2.4)$$

$$K_3 = (4 + 8) / 480 = 12 / 480 = 0,025 * 100 = 2,5\%$$

Собто невидимі втрати робочого часу доволі незначні, вони являють лише 2,5% тривалості робочої зміни.

Сума трьох коефіцієнтів ($K_1 + K_2 + K_3$) має дорівнювати одиниці. Перевіряємо: $0,848 + 0,127 + 0,025 = 1$ або $84,8 + 12,7 + 2,5 = 100\%$.

Можливе ущільнення робочого часу внаслідок усунення усіх видів втрат (K_4) можна розрахувати за такою формулою 2.5:

$$K_4 = \frac{100 \cdot (K_2 + K_3)}{100 - (K_2 + K_3)} \quad (2.5)$$

де дані K_2 та K_3 виражаються у процентах. Отже,

$$K_4 = (100 * (12,7 + 2,5)) / (100 - (12,7 + 2,5)) = 17,9\%$$

Аналогічним чином за умов втрат, що становлять 15,2 % змінного фонду робочого часу, існує можливість ущільнення робочого дня на 17,9 %. У процесі виконання змінного завдання працівник втратив 73 хвилини робочого часу, внаслідок чого фактичний час безпосереднього виконання виробничих операцій склав 407 хвилин ($480 - 73$). За зазначений період ним було виконано 814 детале-операцій за нормативної тривалості 0,5 хвилини на одну одиницю.

Скорочення втрат робочого часу та відповідне збільшення тривалості оперативної роботи на 73 хвилини створює можливість для додаткової обробки 146 деталей. Важливо наголосити, що зростання обсягу виробітку

відбуватиметься без підвищення інтенсивності праці, оскільки нормативний час виконання кожної додаткової детале-операції залишається незмінним і становить 0,5 хвилини.

Для фіксації результатів спостереження використовується спеціальний бланк (таблиця 2.20), у якому заздалегідь задається часовий інтервал реєстрації. Чим меншою є тривалість цього інтервалу, тим вищою є точність отриманих результатів. У практиці організації праці найчастіше застосовуються інтервали спостереження тривалістю від однієї до десяти хвилин.

Таблиця 2.20 – Групова фотографія ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Інтервал часу		Робітники						
год	хв	Антонюк	Богдан	Коваль	Петров	Пугач	Ковтун	Степко
7	00	-	-	-	-	-	-	-
	02	Тпз	Тпз	Тоб	Тпгд	Тпз	Тпнт	Тоб
	04	Тпз	Тоб	Тоб	Тпгд	Топ	Тпнт	Тпз
	06	Тоб	Тоб	Топ	Тпз	Топ	Тпз	Топ
	08	Тоб	Топ	Топ	Тпз	Топ	Тпз	Топ

Групова фотографія здійснюється тоді, коли є знадоба досліджувати використання робочого часу гуртом робітників, котрі розташовані недалеко один від одного. Лист спостереження представлено в таблиці 2.21. Таблиця 2.21 - Лист спостереження індивідуальної фотографія робочого часу начальника кадрів ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» за 2022 рік

№ з/п	Що спостерігалось (зміст витрат часу)	Поточний час		Тривалість, хв.	Позначення.
		год.	хв.		
1	2	3	4	5	6
1	Початок роботи	8	00	-	-
2	Отримання завдання та підготовка робочого місця	8	06	6	Тпз
3	Ознайомлення з документацією	8	10	4	Тпз
4	Виконання отриманого завдання та посадових інструкцій	9	30	80	Топ
5	Відпочиває	9	40	10	Тво
6	Пошук співпрацівника для отримання додаткової інформації	9	45	5	Тнп
7	Отримання (доставка) необхідної документації та інформації	9	50	5	Тоб
8	Підписання документів та узгодження	10	00	10	Тпз

9	Відпочиває	10	05	5	T _{во}
10	Виконання посадових доручень	10	55	55	T _{оп}
11	Стороння розмова зі співпрацівником для вирішення особистих проблем	11	00	5	T _{під}
12	Виконання посадових доручень	12	00	60	T _{оп}
13	Обідня перерва	13	00	-	-
14	Підготовка робочого місця до роботи	13	05	15	T _{пз}
15	Робота з паперами та підготовка до участі в нараді	13	30	25	T _{пз}
16	Відпочиває	13	40	10	T _{во}
17	Прийняття участі у нараді (відповідно до посадових доручень)	14	50	70	T _{оп}
18	Детальніше ознайомлення з отриманою інформацією на нараді та заготування отриманих рекомендацій та завдань	15	10	20	T _{пз}
19	Виконання посадових доручень, робота з паперами	16	05	65	T _{оп}
20	Відпочиває	16	20	15	T _{во}
21	Виправлення помилок в документації	16	40	20	T _{нп}
22	Завершення роботи та упорядкування робочого місця	16	50	10	T _{пз}
23	Кінець робочого дня	17	00	10	T _{під}

За такого підходу один спостерігач має можливість здійснювати якісне та безперервне спостереження за групою робітників чисельністю до 12 осіб. У межах цього методу фіксація витрат робочого часу здійснюється з використанням спеціальних індексів, що дозволяє систематизувати інформацію за видами виконуваних дій. Спостерігач обирає таке місце розташування, яке забезпечує можливість точно ідентифікувати характер зайнятості кожного працівника в межах кожного часового інтервалу, зокрема виконання підготовчо-завершальних операцій, оперативної роботи, обслуговування робочого місця, перерв на відпочинок та інших видів діяльності.

Після завершення спостереження обробка зібраних матеріалів здійснюється окремо по кожному працівнику. Подальше зведення та аналіз результатів проводяться за методикою, аналогічною тій, що застосовується при індивідуальній фотографії робочого часу. Індивідуальна фотографія передбачає використання методу безпосередніх вимірювань у процесі

виконання працівником виробничого завдання на індивідуально закріпленому робочому місці.

Найчастіше об'єктом такого дослідження є працівники, які систематично не виконують встановлені змінні завдання. Основною метою проведення індивідуальної фотографії робочого часу є виявлення причин і чинників, що перешкоджають ефективному використанню робочого часу протягом зміни, результати чого узагальнено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Картка обробки фотографії робочого дня (фактичний та проектний баланс робочого часу) начальника кадрів ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1»

№ з/п	Найменування витрат часу	Позначення	Фактичний час		Проектв. час		Збільшення (+), скорочення (-), хв.
			хв.	%	хв.	%	
1.	Підготовчо-завершальний	$T_{пз}$	90	12,1	24	5	+66
2.	Оперативна робота	$T_{оп}$	330	69,8	417	86,8	-87
3.	Непродуктивна праця	$T_{нп}$	25	7,2	-	-	+25
4.	Обслуговування робочого місця	$T_{обс}$	5	2,1	18	3,75	-13
5.	Перерви, обумовлені недоліками у виробництві	$T_{пнт}$	-	-	-	-	-
6.	Перерви, пов'язані з порушенням трудової дисципліни	$T_{пнд}$	15	2,5	-	-	+12
7.	Відпочинок та особисті потреби	$T_{во}$	30	6,3	14	2,9	+16
Разом			480	100	480	100	-

За фактичним балансом робочого дня визначається:

а) коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{ч} = T_{оп} / T_{зм} = 330 / 480 = 0,6875 \approx 0,7 \text{ } 100 \text{ } 70\% \quad (2.6)$$

б) коефіцієнт завантаження працівника:

$$K_{\text{зав}} = (T_{\text{оп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{пз}}) / T_{\text{зм}} = (330 + 5 + 90) / 480 = 0,885 \approx 0,9 \cdot 100 = 90\% \quad (2.7)$$

Проектований баланс робочого часу дозволяє визначити:

а) можливу ліквідацію робочого часу:

$$K_{\text{в}} = [(T_{\text{оп}}^{\text{проект}} - T_{\text{оп}}^{\text{факт}}) / T_{\text{зм}}] \cdot 100 = [(417 - 330) / 480] \cdot 100 = 18,1 \approx 18\% \quad (2.8)$$

б) коефіцієнт росту продуктивності праці:

$$K_{\text{пр}} = [(T_{\text{оп}}^{\text{проект}} - T_{\text{оп}}^{\text{факт}}) / T_{\text{оп}}^{\text{факт}}] \cdot 100 = [(417 - 330) / 330] \cdot 100 = 26,3 \approx 26\% \quad (2.9)$$

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку, що фактичні витрати підготовчо-завершального часу перевищують проектні значення робочого часу на 66 хвилин. Водночас тривалість оперативної роботи зменшилася на 87 хвилин, а також зафіксовано скорочення часу, відведеного на обслуговування робочого місця. Поряд із цим спостерігається збільшення часу на відпочинок та задоволення особистих потреб працівника на 16 хвилин.

Виявлені відхилення свідчать про необхідність раціоналізації використання робочого часу. У разі збереження в подальшому тенденції до скорочення оперативної роботи та одночасного зростання частки інших витрат часу доцільним є перегляд організації трудового процесу та чинних норм праці з метою їх коригування і приведення у відповідність до реальних виробничих умов.

З метою забезпечення дотримання встановлених норм робочого часу, регламенту робочої зміни та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві ПАТ БМУ «Запоріжстальбуд-1» запроваджено фіксований режим початку і

завершення робочого дня, а також визначено час перерв для відпочинку і прийому їжі, що відображено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 - Робочий час та його використання за 2022 рік

Номер уч - ка	Начало роботи (час. : мін.)	Перерва с... – п... (час. : мін.)	Закінчення роботи (час. : мін.)	Тривалість зміни (час. : мін.)	Номер графіка і його характеристика
№1	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№3	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№4	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№4 водії автобусів	05:00	09:00-10:30	18:00	8	№51(1бр. 1см.с розділеним робочим днем (зміною) на дві частини)
№5	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№6	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№7	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№8	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№9	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
	23:00	03:00-03:20	07:00	7:40	№36(4бр. 3см.)
	7:00	11:00-11:20	15:00	7:40	№36(4бр. 3см.)
	15:00	18:00-18:20	23:00	7:40	№36(4бр. 3см.)
№10	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№11	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№12	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№13	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№15	7:00	12:00-13:00	16:00	8	№51(1бр. 1см.)
№16	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№17	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№18	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№20	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№22	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№23	7:00	11:00-11:45	15:45	8	№51(1бр. 1см.)
№24	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
№26	7:00	11:00-11:30	15:30	8	№51(1бр. 1см.)
Сторожа	8:00	Протягом зміни	08:00	24	№33(4бр. 1см.)
	15:00	Протягом зміни	06:00	15	№15(3бр. 1см.)
	15:00	Протягом зміни	15:00	24	№15(3бр. 1см.)

Отже, досягнення максимального фінансового результату діяльності підприємства безпосередньо пов'язане з раціональним використанням його ресурсного потенціалу, зокрема трудових ресурсів, виробничого обладнання,

енергетичних та інших видів ресурсів. Саме з метою підвищення продуктивності праці та оптимізації використання робочого часу здійснюються дослідження витрат робочого часу, які дають змогу виявити резерви ефективності та напрями вдосконалення організації праці.

Зростання продуктивності праці може бути забезпечене шляхом упровадження сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів, застосування спеціалізованих методів організації виробництва, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень керівництвом, а також формування раціональної системи організації праці на підприємстві.

Таким чином, проблематика вдосконалення праці має розглядатися комплексно — як на рівні окремого підприємства, так і на галузевому рівні. Загалом, удосконалення системи нормування праці сприяє виявленню та ефективному використанню внутрішніх резервів зростання продуктивності, зниженню трудомісткості виготовлення продукції, підвищенню професійного рівня працівників і, як наслідок, розширенню масштабів виробництва та зростанню реальних доходів персоналу.

Результати оцінювання чинної системи мотивації та стимулювання персоналу на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» свідчать про відносно високий рівень оплати праці на підприємстві. Водночас дані анкетного опитування щодо факторів, які визначають привабливість праці для працівників, показали домінування матеріальної зацікавленості. Незмінність мотиваційного механізму впродовж тривалого періоду призвела до адаптації персоналу до стабільного рівня доходів, що, своєю чергою, негативно позначилося на динаміці продуктивності праці.

Що стосується морально-психологічного клімату, то результати дослідження дозволяють зробити висновок про високий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності трудового колективу. За таких умов актуалізується необхідність удосконалення системи мотивації персоналу з метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників та активізації їх трудової поведінки на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Проведене дослідження засвідчило, що в цілому підприємство функціонує достатньо ефективно, що зумовлено високим рівнем професіоналізму персоналу, упровадженням передових технологій з урахуванням накопиченого виробничого досвіду, а також формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У процесі діяльності підприємства враховується вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, здійснюється всебічний аналіз сучасних управлінських викликів та об'єктивна оцінка економічної і політичної ситуації в країні.

Комфортний психологічний клімат у трудовому колективі створює передумови для підвищення темпів розвитку підприємства. У цьому контексті науково обґрунтована та гнучка програма мотивації персоналу здатна стати важливим інструментом управління, що сприятиме усвідомленню керівництвом ролі мотивації та розумінню того, що її ефективність безпосередньо залежить від ступеня узгодженості мотиваційних механізмів зі стратегічними цілями організації.

Висновки до другого розділу

Організація ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є одним із ключових чинників сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Саме мотиваційний механізм визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї трудової діяльності, формує їх трудову поведінку та впливає на загальну ефективність використання людського капіталу. Дієва система мотивації і стимулювання повинна охоплювати як умови праці безпосередньо на підприємстві, так і ширший соціально-економічний контекст, у межах якого здійснюється професійна діяльність працівників, та відповідати сучасним суспільним запитам і очікуванням.

На сучасному етапі розвитку світової економіки, який характеризується прискоренням економічних процесів, зростанням рівня конкуренції,

цифровізацією виробництва та постійною зміною ціннісних орієнтирів працівників, традиційні підходи до мотивації поступово втрачають свою ефективність. Все більшого значення набувають нематеріальні стимули, елементи самомотивації, гнучкі форми організації праці, а також умови, що сприяють професійному розвитку, самореалізації та збереженню психологічного комфорту працівника. У зв'язку з трансформацією ментальності персоналу та підвищенням вимог до якості трудового життя зростає роль комплексного підходу до формування мотиваційної політики.

Раціонально побудована система мотивування персоналу здатна суттєво підвищити ефективність господарської діяльності підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня лояльності працівників. Для ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є особливо актуальним завданням, що обумовлює необхідність проведення поглиблених досліджень у третьому розділі дипломної роботи з метою обґрунтування практичних рекомендацій щодо її модернізації.

Водночас питання вдосконалення організації праці та мотиваційних механізмів доцільно розглядати комплексно — не лише на рівні окремого підприємства, а й у ширшому галузевому та економічному контексті. Удосконалення нормування праці, як складової системи управління персоналом, сприяє більш точному визначенню трудових витрат, виявленню внутрішніх резервів зростання продуктивності, зниженню трудомісткості виробничих процесів та підвищенню якості виконання робіт.

Крім того, раціоналізація норм праці створює передумови для підвищення кваліфікаційного рівня працівників, формування ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання, а також забезпечує узгодженість інтересів працівників і роботодавця. У довгостроковій перспективі це сприяє розширенню обсягів виробництва, зміцненню фінансового стану підприємства та зростанню реальних доходів персоналу підприємства.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

3.1 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення мотивації праці персоналу в умовах ПАТ «БМУ Запоріжстальбуд-1»

На основі проведеного аналізу та виявлених недоліків у чинній системі матеріального стимулювання персоналу доцільно запропонувати низку напрямів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності мотиваційного механізму на підприємстві. Зокрема, першочерговими заходами мають стати вдосконалення організації оплати праці та системи матеріального заохочення, а також розширення доступу працівників до комплексу соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Система матеріального стимулювання на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» повинна формуватися з урахуванням результативності діяльності підприємства на ринку товарів і послуг. Це передбачає безпосередній зв'язок між рівнем винагороди персоналу, колективними результатами праці та здатністю підприємства задовольняти ринковий попит. Такий підхід забезпечує орієнтацію працівників на досягнення спільних цілей і підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

У системі заходів, спрямованих на забезпечення відповідності якісних характеристик робочої сили рівню розвитку засобів виробництва, особливу роль відіграє вдосконалення матеріального стимулювання персоналу. Саме через ефективно вибудовану систему винагороди можливе досягнення балансу між розвитком виробничого потенціалу підприємства та професійним і особистісним зростанням працівників.

У широкому розумінні мотивація, розглянута як комплекс взаємопов'язаних матеріальних і нематеріальних стимулів, виступає ключовим чинником залучення кваліфікованої робочої сили, утримання цінних кадрів і розвитку людського капіталу в умовах модернізації виробництва та динамічних змін зовнішнього середовища. Ефективна мотиваційна політика сприяє

підвищенню адаптивності персоналу та його готовності до впровадження інновацій.

З метою підвищення рівня мотивації працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно рекомендувати впровадження оновленої системи матеріального стимулювання, структурні елементи якої представлені на рисунку 3.1.

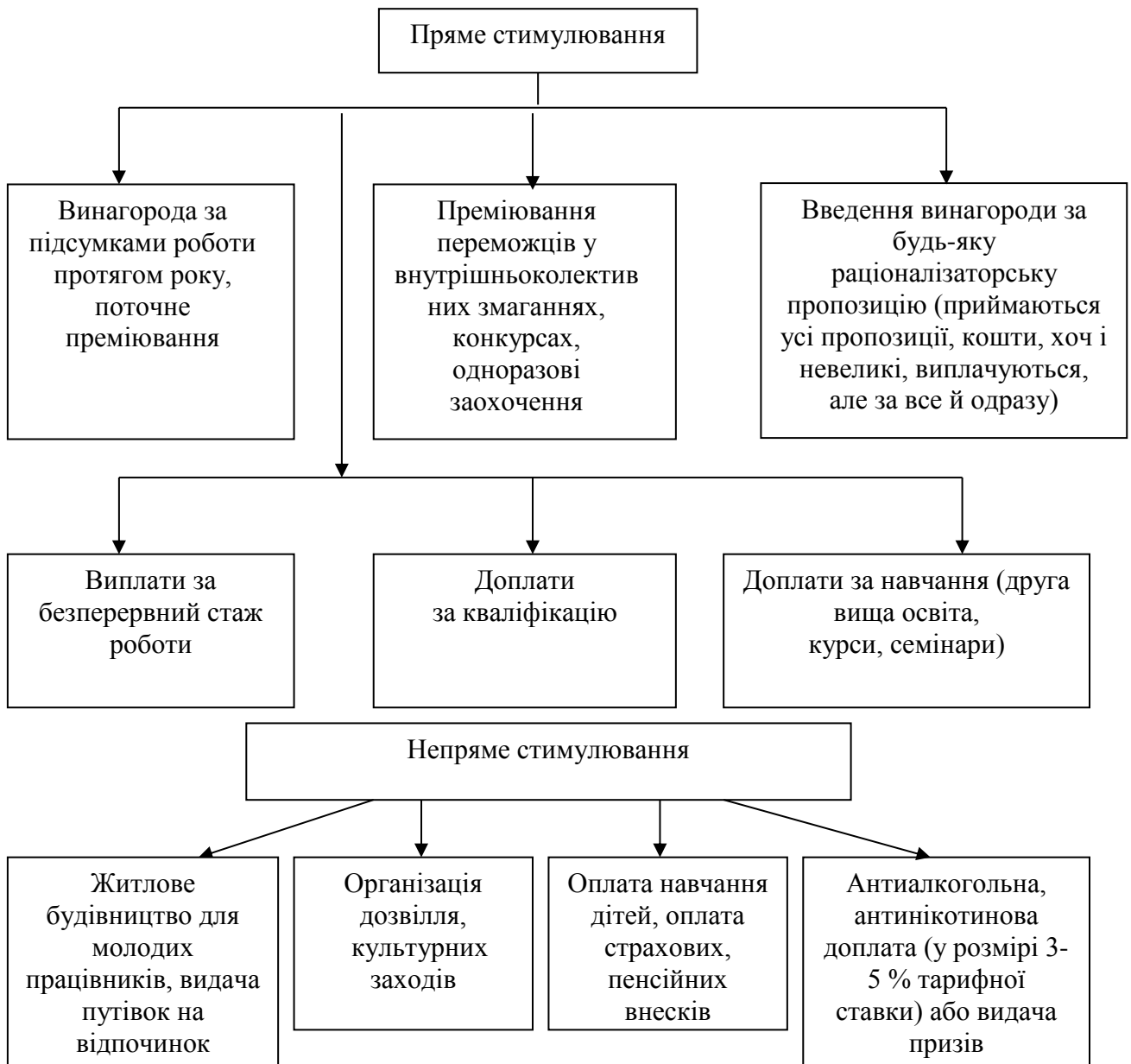


Рисунок 3.1 - Складові системи матеріального стимулювання працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Запропоновані підходи в цілому забезпечують реалізацію ключових принципів господарсько-розрахункових відносин, зокрема окупність витрат і досягнення рентабельності виробництва, формування матеріальної зацікавленості працівників та узгодження їх інтересів з інтересами підприємства. Важливим аспектом є також забезпечення самостійності та відповідальності всіх виробничих підрозділів і кожного працівника, насамперед у частині контролю за ефективним використанням фінансових, матеріальних і грошових ресурсів.

Реалізація зазначених підходів сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості виробничої діяльності, а також посиленню мотивації працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Водночас у процесі формування мотиваційного механізму доцільно враховувати динамічний характер потреб і очікувань персоналу, які змінюються залежно від рівня освіти, культурного розвитку, доступу до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та загального соціально-економічного середовища.

З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно запровадити систему коефіцієнтів трудової участі (КТУ), яка передбачає використання підвищувальних і понижувальних коефіцієнтів у періоди виконання напружених та відповідальних робіт. Запропонований діапазон зміни КТУ становить від 0,7 до 1,3, при цьому конкретний рівень коефіцієнта має встановлюватися на підставі обґрунтованих пропозицій керівників відповідних виробничих підрозділів.

Застосування такої системи створює можливості для зростання заробітної плати працівників, оптимізації чисельності облікового персоналу, збереження трудового потенціалу підприємства, скорочення обсягів документообігу та спрощення механізму матеріального стимулювання. Разом із тим, дана система доцільна як тимчасовий інструмент — до появи стабільних фінансових можливостей для повномасштабного впровадження грошових форм стимулювання.

Стосовно удосконалення матеріального стимулювання праці на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно рекомендувати використання таких інструментів:

- преміювання та участь працівників у розподілі прибутку;
- винагороди, пов'язані з тривалістю роботи на підприємстві (прямі матеріальні виплати, подарунки, урочисті заходи);
- матеріальні заохочення, орієнтовані на підтримку сімей працівників;
- застосування різних графіків підкріплення мотивації.

З огляду на те, що у провідних зарубіжних країнах методи матеріальної мотивації мають переважно універсальний характер, доцільно адаптувати для ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» найбільш значущі елементи цього досвіду. Зокрема, важливими є:

а) відмова від шаблонних управлінських рішень, забезпечення автономії та простору для економічно обґрунтованих експериментів у межах чинного законодавства, з орієнтацією не лише на короткострокову вигоду, а й на довгострокову перспективу;

б) об'єктивна зацікавленість власників, менеджерів і найманих працівників у сталому розвитку підприємства, що зумовлює інвестування у нові технології, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток науково-інноваційної діяльності. Саме це формує основу ефективного соціального партнерства.

У контексті вдосконалення системи оплати праці пропонується модернізувати методичні підходи до організації обліку заробітної плати на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Реформування системи оплати праці має ґрунтуватися на оцінці вартості робочої сили, яка визначається рівнем споживання життєво необхідних благ і послуг, необхідних для забезпечення гідного рівня життя працівника та членів його сім'ї.

Зростання заробітної плати в ідеалі повинно базуватися на підвищенні продуктивності праці. Проте в умовах складної економічної ситуації допускається часткове використання альтернативних джерел фінансування,

зокрема оптимізації державного управління, скорочення надлишкових адміністративних структур, а також реформування системи оподаткування заробітної плати шляхом зниження податкового навантаження. Це сприятиме детінізації доходів та збільшенню надходжень до бюджету. Мінімальний рівень оплати праці доцільно наблизити до фактичного прожиткового мінімуму.

У сфері матеріальної мотивації персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» найбільш ефективним є поєднання вітчизняного досвіду з кращими зарубіжними практиками, з урахуванням національних традицій і кризових умов функціонування економіки. Реалізація запропонованих заходів дозволить наблизити частку заробітної плати у структурі витрат на виробництво до рівня економічно розвинутих країн та забезпечити відповідність оплати праці загальносвітовим стандартам.

На сучасному етапі пропонується збільшити на 7 % доплати за роботу в важких і шкідливих умовах праці, зокрема при використанні ізолюючих апаратів. Інші доплати, встановлені у фіксованих сумах, доцільно залишити без змін. Разом із тим рекомендується запровадити такі доплати до основної заробітної плати:

за роботу в нічний час (з 22:00 до 6:00) — у розмірі 40 % годинної тарифної ставки;

за роботу у вечірній час (з 18:00 до 22:00) — у розмірі 10 % годинної тарифної ставки.

Доплати за керівництво бригадою доцільно переглянути у бік підвищення та встановити їх на рівні:

при чисельності 5–10 осіб — 3000 грн;

при чисельності 10–25 осіб — 4000 грн;

при чисельності понад 25 осіб — 5000 грн.

Оплата праці у вихідні, святкові дні та за наднормову роботу здійснюється у подвійному розмірі. Також зберігаються доплати за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних, відповідно до затверджених переліків професій і посад.

Окремої уваги потребує підвищення виплат за безперервний стаж і бездоганну працю працівникам, які не допускали порушень трудової та виробничої дисципліни і забезпечували належну якість виконуваних робіт. Зазначені виплати регламентуються чинними нормативно-правовими актами, зокрема Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», Податковим кодексом України, Інструкцією зі статистики заробітної плати, Статутом підприємства та Положенням про оплату праці.

Узагальнені пропозиції щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Пропозиція зміни матеріального стимулювання

Безперервний стаж роботи на підприємстві, років	Діюче матеріальне стимулювання, грн.	Рекомендоване матеріальне стимулювання, грн.
5	1000	3000
10	2000	5000
15	3000	7000
20	4000	8000
25	5000	9000
30	6000	10000
35	7000	10000
40	8000	11000
45	9000	13000
50	10000	15000

Доцільним є впровадження системи стимулювання, спрямованої на заохочення професіоналізму, досягнення високих результатів у трудовій діяльності, прояв ініціативності, творчого підходу та підприємливості під час виконання посадових обов'язків. Таке стимулювання пропонується застосовувати щодо працівників, які забезпечили:

розроблення конструкції нового виду продукції, створення та впровадження сучасних технологічних процесів, підготовку раціоналізаторських пропозицій або винаходів, а також реалізацію заходів, спрямованих на економію матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів,

що в підсумку сприяло підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства;

підготовку та впровадження ефективних управлінських рішень, розроблення нормативних або регламентуючих документів, які забезпечили удосконалення системи менеджменту якості та підвищення результативності управління;

високий рівень професійної майстерності під час виготовлення продукції, виконання ремонтних робіт, укладання контрактів на постачання обладнання, а також успішне усунення штрафних санкцій чи врегулювання потенційних конфліктних ситуацій із контрагентами;

підготовку та опублікування наукових статей або інших інтелектуальних продуктів, що позитивно вплинули на імідж і ділову репутацію підприємства.

Стимулювання за безперервний стаж і бездоганну роботу на підприємстві, високий професіоналізм та досягнення значних результатів, а також у зв'язку з ювілейними датами здійснюється на підставі службової записки керівника відповідного структурного підрозділу. Така записка має бути погоджена з головою цехового комітету та керівником за функціональним напрямом управління і подана до відділу персоналу, адміністративних та соціальних питань не пізніше 20 числа поточного місяця. У документі зазначаються прізвище, ім'я та по батькові працівника, його посада, період, за який пропонується здійснити стимулювання, або конкретна ювілейна дата.

За рахунок зростання обсягів виробництва, досягнутого внаслідок підвищення продуктивності праці, передбачається отримання додаткового прибутку. Це, у свою чергу, створює фінансові передумови для запровадження рекомендованих одноразових виплат працівникам до дня народження, розміри яких наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Рекомендовані розміри виплат працівникам до дня народження

Вік, років	Діюче матеріальне стимулювання, грн.	Рекомендоване матеріальне стимулювання, грн.
30	2000	3000
40	2500	4000
50	3000	5000
55 (для жінок)	3500	7000
60	3500	8000

Відділ персоналу, адміністративних і соціальних питань здійснює перевірку достовірності даних щодо трудового стажу працівника, а також наявності або відсутності зауважень до якості виконання ним посадових обов'язків. За результатами такої перевірки готується проект наказу по підприємству щодо стимулювання відповідних працівників. Копії затвердженого наказу передаються до структурного підрозділу та бухгалтерії для подальшого виконання, а відділ персоналу вносить відповідний запис про заохочення до трудової книжки працівника.

Основою формування оновленої системи матеріальної мотивації має стати системно-цільовий підхід до управління, що ґрунтується на принципах міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Ефективне функціонування системи мотивування передбачає наявність низки передумов, серед яких: чітка орієнтація управління підприємством на досягнення визначених цілей, однозначний розподіл відповідальності та повноважень між працівниками, об'єктивне оцінювання результатів праці з урахуванням стратегічних цілей підприємства, а також безперервний характер професійної підготовки і підвищення кваліфікації персоналу

Компенсаційний пакет у сучасному розумінні являє собою сукупність матеріальних і нематеріальних винагород, які отримує працівник як компенсацію за використання свого робочого часу, трудових зусиль, професійних знань і, в окремих випадках, вплив на стан здоров'я. Зростання інтенсивності та напруженості праці на підприємствах об'єктивно потребує адекватної компенсації трудових витрат. У зв'язку з цим, в умовах інфляційних

процесів першочергова увага має бути зосереджена саме на економічному стимулюванні персоналу.

З позиції удосконалення системи компенсації працівників доцільно розглянути такі напрями, як підвищення посадових окладів після реалізації програм оптимізації чисельності персоналу з урахуванням зростання навантаження та посилення стресових умов праці для співробітників, які залишилися на підприємстві. Це дозволить зберегти мотивацію та забезпечити стабільність трудового колективу.

Основними критеріями оцінювання ефективності праці персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно вважати: зростання прибутку підприємства; збільшення обсягів виробництва продукції та надання послуг з урахуванням виконання поставлених завдань; підвищення продуктивності праці; поліпшення якості обслуговування клієнтів; розширення спектра послуг; зростання рівня задоволеності споживчого попиту; економію матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів; скорочення витрат і непродуктивних втрат у діяльності підприємства.

Удосконалення системи мотивації персоналу має бути спрямоване на стимулювання інтенсифікації праці, підвищення її якості та результативності. Досягнення цих цілей можливе шляхом застосування інструментів матеріального заохочення, які максимально враховують індивідуальні результати праці працівника та його особистий внесок у досягнення показників діяльності структурного підрозділу. При цьому важливо, щоб умови стимулювання базувалися на заздалегідь визначених, прозорих і зрозумілих для персоналу правилах

На практиці часто спостерігається так званий ефект «зони завмирання» системи оплати праці, коли протягом тривалого періоду рівень заробітної плати залишається незмінним незалежно від індивідуальних трудових досягнень працівників. Така ситуація створює ризик втрати мотивації у високопродуктивних працівників, які, не відчуючи належного заохочення, отримують винагороду на рівні менш зацікавлених у результатах праці

співробітників. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження трудової активності, погіршення показників роботи та загальної неефективності діяльності підприємства.

З метою запобігання таким негативним наслідкам необхідно здійснювати постійний моніторинг і регулярний перегляд умов матеріального та нематеріального стимулювання, формуючи в працівників стійку мотивацію до досягнення високих результатів. При цьому доцільно поєднувати фінансові стимули з нематеріальними інструментами мотивації, які будуть детальніше розглянуті в наступному підрозділі.

Оскільки на сучасному етапі підприємство активно нарощує кадровий потенціал висококваліфікованих фахівців, першочерговим завданням управління поряд із забезпеченням прибутковості є збереження та примноження людського капіталу. Ефективно вибудована система стимулювання виступає потужним управлінським інструментом, який дозволяє вирішувати завдання зростання кадрової капіталізації підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Узагальнені пропозиції щодо використання інструментів нематеріального мотивування для різних категорій працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» наведено на рисунку 3.2.

Категорії працівників підприємств	Керівники підрозділів	Спеціалісти	Фахівці
Пріоритетні напрями мотивації	Узалежнити заробіток від кінцевих результатів діяльності конкретного працівника		
	Сформувати удосконалену систему морального стимулювання з широким спектром заходів і індивідуальним підходом		
	Надати працівникові можливість виконувати більш складні, важливі та відповідальні функції для реалізації його потенціалу й кваліфікації, усвідомлення своєї корисності підприємств	За кожної нагоди підкреслювати значущість і необхідність для підприємств праці	
	Приділяти більше уваги організації праці керівників підрозділів шляхом:	Створювати умови для подальшого просування та інформувати працівників про можливі	Підтримувати прагнення до контактів, неформального спілкування в позаробочий час, що певною мірою

	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення організації робочих місць; - проектування, аналізу, раціоналізації трудового процесу; - організації обслуговування робочих місць 	перспективи їх кар'єрного зростання	компенсує монотонність праці, сприяє задоволенню потреби в спілкуванні
		Забезпечувати можливість навчання та розвитку, що крім підвищення рівня компетентності дозволяє максимально використати трудовий потенціал і сприяє кар'єрному просуванню	По мірі можливості поліпшувати умови праці

Рисунок 3.2 - Пріоритетні напрями нематеріальної мотивації працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства керівництву доцільно орієнтуватися насамперед на внутрішні мотиваційні чинники персоналу, зокрема потреби, ціннісні орієнтації та індивідуальні очікування працівників. На практиці управлінці нерідко недооцінюють роль внутрішньої мотивації у формуванні ставлення працівників до трудової діяльності. Разом із тим поглиблений аналіз мотивів праці свідчить про наявність істотних відмінностей у мотиваційних установках залежно від статі, віку та соціального статусу працівників. Так, для чоловіків вагомим мотивом виступає зміст і характер виконуваної роботи, для молодих фахівців — можливість поєднання професійної діяльності з навчанням та набуттям нових компетенцій, тоді як для жінок, які мають сім'ю, значущою є можливість організованого сімейного дозвілля та поєднання трудових і сімейних обов'язків.

Керівники також часто недооцінюють дію так званих нематеріальних стимулів, зокрема чіткість постановки завдань, раціональну організацію праці, відчуття досягнення позитивного результату, своєчасне інформування, сприятливу психологічну атмосферу в колективі. Водночас суттєвий дестимулюючий вплив мають необґрунтована критика, відсутність визнання досягнень, управлінська некомпетентність, перевантаження або, навпаки, недостатня зайнятість роботою, нечіткість функціональних обов'язків і цілей діяльності.

У процесі формування системи мотивації доцільно враховувати внутрішні мотиви працівників: хоча матеріальна винагорода залишається важливою, значна частина персоналу прагне отримувати задоволення від роботи та відчувати гордість за результати своєї діяльності. Працівник повинен мати певний рівень автономії, можливість самостійного вибору способів виконання поставлених завдань, володіти сучасними професійними знаннями й технологіями. Водночас важливо, щоб він чітко розумів не лише власні цілі, а й завдання структурного підрозділу та стратегічні пріоритети підприємства загалом. Сучасні виробничі й управлінські технології обумовлюють необхідність застосування нових, адаптованих до динамічного середовища підходів до мотивації персоналу.

Програма управління людськими ресурсами має стати невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Керівництву ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно чітко сформулювати основні цілі антикризової кадрової стратегії та забезпечити їх донесення до всіх категорій персоналу. До таких цілей, зокрема, можна віднести:

- забезпечення оптимального балансу між процесами збереження та оновлення кадрового потенціалу;

- зниження рівня соціальної напруги у первинних трудових колективах (філіях і підрозділах);

- розвиток персоналу відповідно до інноваційних та антикризових потреб організації;

- виявлення явних і прихованих інтересів та ціннісних орієнтацій, що домінують у різних групах персоналу на різних рівнях управління;

- забезпечення економічної та інформаційної безпеки підприємства, запобігання витоку інформації та шахрайським діям з боку персоналу;

- дотримання вимог чинного трудового законодавства;

- урахування кон'юнктури ринку праці.

Для результативної реалізації зазначеної стратегії необхідно ідентифікувати так звані «проблемні зони», тобто явища й процеси, що

стримують ефективне функціонування підприємства, та розробити комплекс коригувальних заходів. Особливої уваги потребує формування вимог до персоналу в умовах післякризового періоду, коли діяльність підприємства орієнтована не лише на фінансову стабілізацію, а й на вирішення психологічних та комунікативних завдань, зокрема ведення переговорів, зниження соціальної напруги та підтримку довіри з боку контрагентів.

У таких умовах професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу вже недостатньо. Виникає потреба у формуванні додаткових компетенцій, які забезпечують ефективну діяльність у нестабільному середовищі. Тому традиційні кваліфікаційні вимоги до персоналу доцільно доповнити такими якостями:

- психологічна стійкість, здатність працювати в умовах підвищеного стресу та внутрішня самодисципліна;

- лояльність до організації, відповідальність, уміння вести переговори та працювати в команді, готовність до взаємодопомоги;

- гнучкість і здатність адаптуватися до змін, орієнтація на довгострокові цілі;

- надійність у міжособистісних і міжпідрозділових взаємовідносинах;

- ініціативність, аналітичне мислення та управлінська інтуїція.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що менеджерам з персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» доцільно приділяти більше уваги розвитку системи нематеріального стимулювання, зокрема шляхом:

- розширення повноважень і підвищення рівня самостійності працівників;

- запровадження гнучких графіків роботи;

- надання пріоритетів при плануванні робочого часу та часу відпочинку;

- забезпечення переважного доступу до нового обладнання та інструментів;

- створення додаткових можливостей для відпочинку та відновлення працездатності;

організації додаткових сервісних переваг (зокрема, спеціально відведених місць для паркування).

З метою систематизації інструментів нематеріального стимулювання пропонується застосувати матрицю методів нематеріального мотивування персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», наведену в таблиці 3.3.

Перехід до ринкових умов господарювання супроводжується суттєвими трансформаціями в системі управління персоналом, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення мотиваційних механізмів відповідно до сучасних викликів і потреб розвитку підприємства.

Таблиця 3.3 - Матриця методів нематеріального мотивування працівників ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Методи мотивування	Індивідуальні	Групові
Нематеріальні (прямі): спрямовані на задоволення потреб вищого рівня у визнанні, самореалізації, повазі	Гнучкі робочі графіки Подяки Грамоти Фотографії на дошці пошани Особисті привітання Просування за службовою ієрархією Висвітлення інформації про трудові досягнення у ЗМІ тощо	- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі - колективні заходи спортивного, екскурсійного характеру тощо
Нематеріальні (непрямі): передбачають створення належних умов праці з урахуванням ергономічних та психологічних вимог	Індивідуальне робоче місце Індивідуальний кабінет Індивідуальна оргтехніка; Сприятливі умови праці (тепло, вентиляція, шумоізоляція, дизайн приміщення) Ергономічна побудова індивідуального робочого місця тощо	- норми та традиції корпоративної культури - установлені правила поведінки та взаємопідпорядкування у корпорації - імідж та репутація корпорації - візуальний образ підприємства

У попередні періоди розвитку економіки, за умов повного одержавлення засобів виробництва, форми власності не мали визначального впливу на формування трудових стимулів. В сучасних умовах вони набувають статусу важливих структуроутворюючих чинників, які безпосередньо впливають на мотивацію до праці та рівень її ефективності. Динамічні трансформації

соціально-економічної системи спричиняють суттєві зміни у трудовій моралі, яка традиційно відігравала ключову роль у формуванні ставлення працівників до трудової діяльності.

У процесі цих змін спостерігається поступове зниження значущості таких цінностей, як колективна взаємодопомога, безумовна ініціативність та дотримання окремих традиційних моральних норм. Натомість зростає роль індивідуальних інтересів, самореалізації та особистої відповідальності за результати праці. Працівники почали більш високо оцінювати власний внесок у діяльність організації, усвідомлюючи вагомість власних потреб і очікувань, які вже не можуть ігноруватися в процесі управління персоналом.

Сучасні працівники висувають підвищені вимоги до змісту та організації праці. Вони прагнуть уникати монотонності, зацікавлені у виконанні різноманітних завдань, які дозволяють реалізувати індивідуальні здібності та професійні нахили. Важливого значення набуває потреба в більшій автономії щодо планування робочого часу, можливість прояву ініціативи та використання творчого потенціалу. У зв'язку з цим перевага надається тим організаціям, де працівників сприймають як партнерів і колег, а не виключно як підлеглих, що сприяє формуванню довіри, відповідальності та підвищенню загальної ефективності трудової діяльності.

3.2 Розрахунок ефективності від впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу

Причинно-наслідковий зв'язок між системою управління якістю та мотивацією персоналу зумовлює необхідність формування ефективних механізмів стимулювання працівників до якісної трудової діяльності з урахуванням низки принципів положень. По-перше, система мотивації має бути чітко орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. По-друге, мотиваційний механізм повинен мати системний характер, тобто складатися з взаємопов'язаних процесів, здатних до саморегулювання та адаптації з метою забезпечення стійкого досягнення

запланованих результатів. По-третє, вимоги міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 щодо залучення персоналу до процесів управління якістю мають бути інтегровані як обов'язкова складова впровадження сучасної системи мотивування.

Цілеспрямована система мотивації праці персоналу підприємства, сформована з урахуванням зазначених передумов, може виступати визначальним чинником підвищення результативності функціонування системи управління персоналом загалом. Основною метою мотиваційної політики керівництва ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» має стати формування у всіх категорій працівників стійкої зацікавленості не лише у сумлінному виконанні встановлених посадових обов'язків, а й у досягненні додаткових, у тому числі ініціативних та незапланованих, трудових результатів, що сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових етапів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві є впровадження розробленої моделі мотиваційного механізму. Водночас перед її практичною реалізацією доцільно здійснити попередній розрахунок економічної та організаційної ефективності запропонованих змін, що дозволить обґрунтувати доцільність їх впровадження та оцінити очікувані результати.

Розрахунок економічної ефективності ($E_{\text{еф}}$) проводиться за формулою 3.1:

$$E_{\text{еф}} = P / B, \quad (3.1)$$

де P - результат впровадження удосконаленої системи мотивації;

B - витрати впровадження системи.

Позитивним результатом впровадження можна вважати збільшення чистого прибутку.

Розрахуємо показники після впровадження вдосконаленої системи мотивації на основі даних 2022 року.

Якщо персональна продуктивність буде рівняється одиниці, то вважаючи, що в 2022 р. продуктивність праці у одного працюючого була 239,44 тис.грн. в чинних цінах (85,1% від можливої, максимальної), чисельність - 1286 чол., то тоді максимальна продуктивність на одного працюючого дорівнює 282,18 тис.грн., а всього обсяг реалізованої продукції складе 362879 тис.грн.

$$\text{Пр}_{2022} = 307916 / 1286 \cdot 100 = 239,44 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Пр}_{\text{прогноз}} = 84,85\% \text{ від max} = 239,44 \cdot 100 / 84,85 = 282,18 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Темп росту Пр}_{\text{прогноз}} = \text{Пр}_{\text{прогноз}} / \text{Пр}_{2011} \cdot 100 = 282,18 / 239,44 \cdot 100 = 117,85\%$$

Зі збільшенням обсягу виробленої продукції на 17,85% відповідно:

- збільшаться змінні витрати;
- постійні витрати залишаться приблизно на тому ж рівні.

Відповідно чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) розраховується за формулою 3.2:

$$\text{ЧД} = \text{Пр} - \text{ПВ} - \text{ЗВ}, \quad (3.2)$$

де ЧД - чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),

ПВ – постійні витрати,

ЗВ – змінні витрати.

$$\text{ЧД}_{\text{прогноз}} = 316957 \text{ тис.грн.}$$

Тобто чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дорівнює 316957 тис.грн.

Якщо відняти суму операційних доходів і витрат, отриманих за 2011 р., то валовий прибуток складе 27212 тис.грн.

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{ФРоп.} \quad (3.3)$$

ВП₂₀₂₂ = 27212

ВП_{прогноз} = 38097-27212 (рівень 2022 р.) = 10885

Податок на прибуток в 2022 році склав 21%:

ЧП₂₀₂₂ = 2550 тис. грн.

Податок на прибуток в прогнозному році буде складати 19%:

ЧП_{прогноз} = 7238 тис.грн.

отже, чистий прибуток в пргнозному році складе 12351 тис.грн.

Якщо дана запропонована система мотивації персоналу існуватиме, то ми одержимо прийдешній економічний ефект: 12351-8698 = 3653 тис. грн.

Оцінка економічного ефекту впровадження удосконаленої системи мотивації та прогнозні показники представлені в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Результати впровадження вдосконаленої системи мотивації праці в умовах ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1»

Показник	До запровадження	Після запровадження	Економічний ефект	Темп приросту, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	307916	362879	54963	117,85
Кількість працівників, осіб	1286	1286	0	100,00
Продуктивність одного працюючого, тис. грн.	239,44	282,18	43	117,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	233358	221690	-11668	95,00
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	260570	316957	56387	121,64
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	15 503	21 239	5736	137,00
Валовий прибуток, тис. грн.	27 212	38097	10885	140,00

Податок на прибуток, тис. грн.	2550	7238	4688	283,86
Чистий прибуток, тис. грн.	8 698	12351	3653	142,00

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити приріст чистого прибутку підприємства на рівні 3653 тис. грн. Водночас упровадження удосконаленої системи мотивації персоналу потребує здійснення певних витрат, які доцільно згрупувати за такими основними статтями.

По-перше, до складу витрат слід віднести кошти на підвищення кваліфікації працівників відділу кадрів, зокрема їх перепідготовку та проходження спеціалізованих курсів, після завершення яких вони виконуватимуть функції менеджерів з персоналу. Орієнтовний обсяг таких витрат становитиме близько 1,5 тис. грн на навчання двох осіб.

По-друге, необхідними є витрати на придбання комп'ютерної техніки для забезпечення належної організації роботи з персоналом. За проведеними розрахунками, виникає потреба щонайменше в одному персональному комп'ютері з технічними характеристиками, достатніми для виконання функціональних обов'язків, що потребуватиме приблизно 4,8 тис. грн.

По-третє, передбачаються витрати на організацію та проведення ознайомлювальних семінарів для працівників, відповідальних за реалізацію окремих елементів системи мотивації, зокрема лінійних керівників, бригадирів і майстрів. Проведення таких заходів може бути забезпечене силами вже підготовлених співробітників, які отримають відповідні премії або додаткові бонуси. До цієї статті також включаються витрати на організацію кави-пауз. З урахуванням чисельності управлінського персоналу на початок року, мінімальна сума витрат за цим напрямом оцінюється на рівні близько 0,6 тис. грн.

По-четверте, необхідно врахувати витрати на інформування та ознайомлення решти персоналу підприємства зі змінами і нововведеннями в системі мотивації, у тому числі з урахуванням організації кави-пауз. Орієнтовний обсяг таких витрат становитиме близько 3 тис. грн.

По-п'яте, суттєвою складовою витрат є частка чистого прибутку, яка спрямовується на матеріальне стимулювання працівників залежно від результатів їхньої трудової діяльності. За умови розподілу 10 % чистого прибутку зазначена сума становитиме 467,59 тис. грн.

Зазначені витрати є основними при впровадженні запропонованих заходів. Водночас не виключається можливість виникнення додаткових, хоча й менш значних, витрат у процесі практичної реалізації вдосконаленої системи мотивації персоналу

Тоді отримаємо:

$$B = 1,5 + 4,8 + 0,6 + 3 + 467,69 = 477,59 \text{ тис.грн.};$$

Таким чином, економічна ефективність вдосконалення системи мотивації складе:

$$E_{\text{ef}} = (1303,72 / 477,59) 100\% - 100\% = 172,9\%.$$

Результати розрахунку економічної ефективності впровадження удосконаленої системи мотивації персоналу свідчать про її високу результативність. Зокрема, реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 17,85 %, а також збільшення обсягу чистого прибутку підприємства на 42 %, що в абсолютному вимірі становить 3653 тис. грн. Загальний рівень економічної ефективності впровадження оцінюється на рівні 172,9 %, що підтверджує доцільність запропонованих управлінських рішень.

Стимулювання праці передбачає формування таких організаційно-економічних умов, за яких активна трудова діяльність, що забезпечує досягнення заздалегідь визначених результатів, стає необхідною та достатньою передумовою задоволення соціально значущих потреб працівника і водночас формує стійкі мотиви до ефективної праці. У цьому контексті система стимулювання має бути спрямована не лише на матеріальне заохочення, а й на створення умов для професійного розвитку та самореалізації персоналу.

Отже, в умовах конкурентного середовища господарювання стимулювання персоналу виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Сучасні економічні відносини, зумовлені трансформаційними процесами, висувають нові вимоги до персоналу підприємства. Йдеться не лише про підбір, навчання та раціональне розміщення кадрів, а й про формування нового типу трудової свідомості, менталітету та сучасних методів стимулювання. За таких умов недосконалість існуючої структури стимулювання працівників негативно впливає на інтереси підприємства та стримує зростання ефективності його діяльності.

Система матеріального стимулювання повинна ґрунтуватися на чітко визначеній нормативній базі, що відповідає встановленому рівню трудової діяльності. Сам факт вступу працівника у трудові відносини передбачає виконання визначеного кола обов'язків в обмін на заздалегідь обумовлену винагороду. У цьому випадку стимулювання як інструмент управління починає діяти лише тоді, коли йдеться про перевищення нормативного рівня результативності праці. Працівник має чітко усвідомлювати вимоги до своєї діяльності, розмір винагороди за їх дотримання, а також можливі санкції у разі порушення встановлених правил.

Водночас дисципліна праці, яка передбачає певні елементи примусу та обмеження варіантів поведінки, не повинна призводити до зниження ініціативності персоналу. Для запобігання пасивності працівників та підтримки їх інноваційної активності важливо враховувати, що людські ресурси є одним із найдорожчих активів підприємства і мають використовуватися максимально ефективно. Саме тому необхідно своєчасно ідентифікувати стадії втрати інтересу до роботи та вживати превентивних заходів щодо їх попередження.

З огляду на зазначене, ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» зацікавлене у впровадженні фінансового стимулювання персоналу як одного з ключових чинників ефективного функціонування в ринкових умовах. З цією метою доцільно, поряд з іншими заходами, запровадити щорічну систему оцінювання

результатів праці кожного працівника та забезпечити дієвий механізм зворотного зв'язку між персоналом і роботодавцем. Це сприятиме підвищенню прозорості стимулювання та рівня довіри у трудовому колективі.

До пріоритетних напрямів підвищення ефективності праці слід віднести формування сприятливого мотиваційного клімату, що забезпечує виконання планів зростання продуктивності праці, збалансованість трудових витрат між структурними підрозділами, відповідність між рівнем якості життя працівників і трудовими зусиллями, раціональну зайнятість персоналу з урахуванням його творчого потенціалу, а також розвиток підприємства відповідно до вимог ринку. Лише за таких умов можна говорити про досягнення реальної ефективності праці.

Формування трудових мотивів персоналу на підприємстві здійснюється під впливом зовнішніх чинників (стимулів і дестимулюючих факторів) та внутрішніх мотиваторів, які перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємному розвитку. У практиці управління доцільно чітко розмежовувати стимули як зовнішні фактори впливу та мотиви як внутрішні спонукальні чинники, а також забезпечувати їх раціональне поєднання. Саме така взаємодія дозволяє досягти високої результативності праці та сталого розвитку підприємства.

Розв'язанню зазначених проблем сприятиме структуризація мотиваційних факторів і застосування комплексної моделі мотивації. При цьому керівництву підприємства доцільно зосереджувати увагу не лише на прямому стимулюванні працівників, а й на створенні сприятливих організаційних та психологічних умов праці, що формують позитивні емоції та підвищують залученість персоналу.

Таким чином, запропонована система мотивації є дієвим управлінським важелем, який дозволяє не лише досягти поставлених цілей і завдань, а й поліпшити соціальний стан працівників, вивільнити додаткові ресурси та спрямувати їх на подальший розвиток підприємства.

Отже, формування чіткої та гнучкої стратегії розвитку ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» за всіма окресленими напрямами слід розглядати як

необхідну умову раціональної організації діяльності підприємства у сфері фінансового управління та взаємодії з клієнтами. Така стратегія має ґрунтуватися на коректному визначенні місії, стратегічних цілей загальної ділової політики, пріоритетів обслуговування перспективних груп клієнтів, використанні адекватних видів продукції та впровадженні чітко регламентованих алгоритмів дій персоналу, що в сукупності забезпечить зростання прибутковості ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1».

Висновки до третього розділу

Ключовим інструментом реалізації матеріальних стимулів у системі управління персоналом ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» виступає заробітна плата. Різноманітні доплати, компенсаційні виплати, надбавки, премії, соціальні виплати та пільги застосовуються керівництвом підприємства як додаткові елементи мотиваційного впливу. Практика управління персоналом свідчить, що за відсутності конкурентоспроможного рівня оплати праці результативність системи мотивації знижується більш ніж наполовину, що негативно позначається на трудовій активності працівників.

Результати проведеного дослідження засвідчили необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу на ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Така система повинна, з одного боку, забезпечувати задоволення ключових потреб працівників шляхом справедливої та прозорої винагороди за результати праці, а з іншого — сприяти досягненню очікуваних виробничих показників і реалізації стратегічних цілей підприємства.

Запропонована управлінська модель удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1» характеризується високою практичною ефективністю. Її впровадження дозволяє керівництву підприємства здійснити комплексний аналіз діяльності організації, ідентифікувати причини недостатньої зацікавленості персоналу в результатах праці, сформувати цільову модель мотиваційної системи та прийняти

обґрунтовані управлінські рішення. Удосконалення механізмів мотивації персоналу створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, що, у свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства та сприятиме зростанню рівня його прибутковості.

Важливим напрямом підвищення гнучкості системи оплати праці є запровадження механізму участі працівників у прибутках ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Такий підхід передбачає розподіл між підприємством і персоналом додаткового прибутку, отриманого внаслідок зростання продуктивності праці, що підсилює взаємозв'язок між індивідуальними результатами роботи працівників та загальною ефективністю господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в дипломній роботі було комплексно розглянуто теоретичні та методологічні засади формування мотивації праці на підприємстві, здійснено аналіз процесу мотивування персоналу ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», а також обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності мотивації праці. На основі отриманих результатів сформульовано такі узагальнені висновки.

У роботі визначено соціально-економічну сутність мотивації праці, яка розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до трудової діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність і форми реалізації, а також орієнтують на досягнення конкретних цілей. Залежно від характеру впливу на потреби працівників методи управління мотивацією поділяються на економічні, що базуються на матеріальних стимулах; організаційно-адміністративні, засновані на регламентації та управлінських приписах; а також соціально-психологічні, спрямовані на активізацію соціальної поведінки й підвищення залученості персоналу.

У процесі дослідження проаналізовано основні теорії мотивації та запропоновано узагальнену схему еволюції мотиваційних підходів. Встановлено, що розвиток наукових уявлень про мотивацію праці супроводжувався поступовим зближенням інтересів працівників і роботодавців. Водночас знання положень класичних мотиваційних концепцій залишається актуальним і може бути ефективно використане при формуванні сучасних моделей мотивації персоналу.

Досліджено особливості застосування методів мотивації персоналу в умовах діяльності ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1». Визначено, що основними інструментами мотивування є матеріальні та нематеріальні методи. Матеріальна мотивація орієнтована переважно на задоволення базових потреб і включає заробітну плату, премії, бонуси та надбавки. Разом із тим доведено, що грошові стимули не завжди є достатніми для забезпечення високої трудової

віддачі. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників та є найбільш ефективною для персоналу, який уже досяг певного рівня матеріальної стабільності й орієнтується на самореалізацію та професійний розвиток.

Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», основними напрямками діяльності якого є будівництво об'єктів соціально-культурного призначення, виконання будівельно-монтажних і електромонтажних робіт, ремонт і модернізація основних фондів підприємств-замовників, а також налагодження та ремонт виробничого обладнання.

У результаті аналізу системи управління персоналом встановлено, що кадрова політика підприємства орієнтована насамперед на підвищення кваліфікації фахівців, оновлення технічної бази та забезпечення високої якості послуг для замовників. Оцінювання стану мотивації праці показало, що система оплати праці включає різноманітні форми матеріального стимулювання, які сприяють залученню кваліфікованої робочої сили, підвищенню конкурентоспроможності послуг і забезпеченню стабільності розвитку підприємства. У 2022 році фонд оплати праці зріс на 868 тис. грн, або на 1,71 %, середньомісячна заробітна плата — на 132,94 грн (6,21 %), а фонд преміювання збільшився на 21,07 %.

Визначено ключові чинники, що впливають на трудову активність працівників. Найбільш значущими з них виявилися об'єктивна оцінка та справедлива оплата праці, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, можливості професійного і посадового зростання, соціальна захищеність і впевненість у майбутньому. Натомість такі фактори, як моральне заохочення, трудове змагання та престиж професії, мають обмежений мотиваційний вплив. Основним стимулюючим чинником працівники визначили саме об'єктивну оцінку результатів праці та рівень оплати.

Проведений аналіз рівня мотивації персоналу дозволив зробити висновок про доцільність максимальної диференціації мотиваційних заходів не лише за

категоріями персоналу, а й з урахуванням гендерних особливостей та етапів трудової кар'єри. Дослідження взаємозв'язку мотивації персоналу зі стратегією розвитку підприємства показало, що працівники орієнтовані на підтримку чинної стратегії. Зміна стратегічного курсу без урахування мотиваційних установок персоналу може призвести до опору та зниження ефективності реалізації управлінських рішень.

На основі результатів аналізу запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації праці ПАТ «БМУ «Запоріжстальбуд-1», серед яких: удосконалення системи оплати праці з урахуванням індивідуального трудового внеску; запровадження додаткових інструментів фінансового стимулювання, зокрема ощадних фондів і пільгового кредитування; розвиток механізмів самореалізації та планування кар'єри; формування сприятливої організаційної культури й ефективних методів управління конфліктами; а також використання інструментів нематеріальної мотивації з урахуванням специфіки різних груп персоналу.

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованої системи мотивації показав, що її реалізація забезпечить зростання продуктивності праці на 17,85 %, збільшення чистого прибутку на 42 %, що в абсолютному вираженні становить 1549 тис. грн. Загальний рівень економічної ефективності заходів оцінюється на рівні 172,9 %, що підтверджує доцільність і практичну значущість запропонованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К. : КНЕУ, 2015. - с.129.
2. Еськов О.Л. Мотивація праці в системі корпоративного менеджменту. Теорія і практика: монографія / О.Л. Еськов. – К. : Наук.світ 2008. – 23 с.
3. Богиня Д.П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д.П. Богиня, Л.І. Долгова, Г.Т. Куліков та ін. – К. : Ін-т екон. НАН України, 2009. – 25-26
4. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств // Вчені записки Інституту економіки та права „КРОК”. – 2008. – Т2. – № 18 С.216 - 221. – режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_NIEK_2010/Economics/73900.doc.htm
5. Герасимчук В.Г. Економіка та організація виробництва: підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. - К. : Знання, 2017. - 678 с.
6. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації / О. Баєва // Персонал, 2005. - №9. – С. 81–84.
7. Лук'яніхін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.О. Лук'яніхін. - Суми: «Університетська книга», 2004. – 129с.
8. Варданян И. Мотиваційна система персоналу / И. Варданян //Управління персоналом, 2006. - №5. – С. 21–24.
9. Колпаков В.М. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб/ В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – 56 с.
10. Закаблук Г.О. Держава та регіони // Серія: Економ. та підприємництво, 2012. - №3. - С.186.
11. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Знання, 2006. – С.109-112.
12. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства/ М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 144 с.

13. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник». / Б. Є. Гра 10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. - К. : КНЕУ, 2003. - 300 с.
14. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. С. Іванілов - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с. бовецький. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 256 с.
15. Калина А. В. Економіка праці: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Калина . - К. : МАУП, 2009. - 272 с.
16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2012. - 351 с.
17. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2014. - 53 с.
18. Воронкова В.Г. Філософія управління людськими ресурсами: навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф..—К. : ВД «Професіонал», 2006. — 152-161 с.
19. Верещагіна Л.А. Психологія потребностей и мотивации персонала: учебник / Л.А. Верещагіна, И.М. Карелина. – 2-е изд., доп. – Х. : Вид-во Гуманітарний центр, 2012. – 156 с.
20. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д.С. Ліфінцев /Актуальні проблеми економіки, економіки, 2009. - №2. – С. 154–156.
21. Киржнер Л.А. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тімонін А.М. – К. : КНТ, 2012. – 88 с.
22. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
23. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. - К. : МАУП, 2007. - 488 с.
24. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К. : ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2011. – 392 с.

25. Зайцева О.А. Основи менеджмента: навч. Посіб /Зайцева О.А., Радугин А.А. -, 2008. — 432 с.
26. Бойко Е.В. Мотивация персонала: учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций». – Запоріжжя : ЗГИА, 2004. –126 с.
27. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. – К. : Кондор, 2009. – 229 с.
28. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. – К. : ЦНЛ, 2006 –с.130.
29. Стадник В.В. Менеджмент: підручник./ В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 365 с.
30. Богуцький О.А.Фактори розвитку мотивації праці / О.А. Богуцький.// Економіка АПК, 2007. - №7. – С.46-47
31. Сардак О.В. Управління трудовими ресурсами. Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу підприємств // Економічні науки. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58837.doc.htm
32. Галайда Т.О. Оцінювання персоналу та трудова адаптація в сучасних умовах / Т.О. Галайда, Т.М. Любимовська / Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Полтава : Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка, 2009. – С.180-183.
33. Драч О.І. Методичні засади оцінки персоналу підприємства / О.І. Драч // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2011. С.62-65.
34. Болюх М. А. Економічний аналіз : Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2009. — 556 с.
35. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. - К. : КНЕУ, 2008. - 276 с.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2012. - 337 с.