

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ФАКУЛЬТЕТ ДИЗАЙНУ, АРХІТЕКТУРИ ТА БУДІВНИЦТВА

(повне найменування інституту, факультету)

Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Виконала: студентка 2 курсу, групи БАД – 311м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами

Поляшова О. О.

Керівник Ткаченко А. М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет факультет будівництва, архітектури та дизайну
 Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБД

проф. Ткаченко А. М.

«_____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Поляшової Олени Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Вплив мотивації персоналу на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) Ткаченко Алла Михайлівна, д.е.н., професор,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» вересня 2022 року № 316

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 05.12.2022 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти формування мотивації персоналу як основи підвищення конкурентоспроможності; дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»; пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»; охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Ткаченко А.М., д.е.н., професор		
Охорона праці	Якімцов Ю.В., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання «10» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Вступ	10.09.22	
2	Теоретичні аспекти формування мотивації персоналу як основа підвищення конкурентоспроможності	30.09.22	
3	Дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»	14.10.22	
4	Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ПА «Запоріжсталь»	31.10.22	
5	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	15.11.22	
6	Висновки	01.12.22	

Студент(ка) _____ Поляшова О.О.

Керівник проєкту (роботи) _____ Ткаченко А.М.

АНОТАЦІЯ

Поляшова О.О. Вплив мотивації персоналу на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. – Дипломна магістерська робота.

Дипломна магістерська робота зі спеціальності 073 магістр менеджменту, управлінням проєктів. – Кафедра підприємництва, торгівлі та біршової діяльності, Запорізька політехніка, 2022.

Магістерська дипломна робота присвячена дослідженню теоретиконормативних засад, пов'язаних з мотивацією персоналу, аналізу показників економічної діяльності підприємства, основних показників по формуванню мотивації, мотиваційного потенціалу підприємства, а також розробці пропозицій та напрямків поліпшення системи мотивації персоналу.

У процесі написання роботи були розглянуті такі питання як: роль, сутність та основні завдання мотивації персоналу у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, методи. Досліджено основні показники по формуванню мотивації персоналу, засади щодо вдосконалення мотиваційної системи.

Розраховано та проведено комплексний аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь», основних показників економічної діяльності та фінансового стану, проведена оцінка мотиваційного потенціалу.

Були запропоновані ефективні заходи, направлені на покращення системи мотивації персоналу, а також здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ, МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ДО ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

1. Круглікова В.В., Бондаренко О. М., Поляшова О.О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства/ В. В. Круглікова, О. С. Балан // Економіка: реалії часу. 2022. № 3(61).

2. Круглікова В.В., Поляшова О.О. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність будівельного підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Міжнародної науково-практичної конференції, 11-12 травня 2022 року / За заг. редакцією проф. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. - С.237-238

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	10
1.1 Роль, сутність та основні завдання мотивації персоналу у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	10
1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу.....	21
1.3 Методи оцінки мотивації персоналу та мотиваційного потенціалу суб'єкта господарювання.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	39
2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь».....	39
2.2 Дослідження основних показників по формуванню мотивації персоналу.....	44
2.3 Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	63
3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	63
3.2 Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів.....	77
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	86
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	86
4.2 Заходи по забезпеченню техніки безпеки.....	88
4.3 Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці.....	91
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	95
4.4.1 Заходи з пожежної безпеки.....	95

4.4.2 Заходи з цивільного захисту.....	96
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства, які спрямовані на підвищення результативності діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому на досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Саме тому проблеми мотивації працівників міжнародних компаній були і лишаються найбільш актуальними.

Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто обмежуючим фактором, не дозволяючи підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує трудову активність організації в цілому. Якщо керівництво підприємства спроможне вміло керувати персоналом, застосовувати досконалі системи мотивації, то йому гарантовані успіх і прибутковість. Грамотне використання особливостей трудової мотивації та стимулювання персоналу дозволить керівникам підсилити трудовий потенціал працівників і підвищити ефективність їх праці.

На рівні окремого підприємства необхідне використання, в якості основного механізму мотивації персоналу, встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їх праці.

Мотивація праці – шляхи і методи впливу на працівників з метою формування в них потреби у високопродуктивній праці, посилення зацікавленості в підвищенні кінцевих результатів діяльності і забезпеченні конкурентноздатності підприємства, фірми, компанії на внутрішньому і світовому ринках споживача [16]. Адаптуючи їх досвід до сучасних умов господарювання і розробляючи більш удосконалені підходи до мотивації

праці персоналу, українські вчені і практики активно досліджують проблеми формування мотиваційного механізму, що відповідає вимогам ринкових відносин, без органічного включення якого в систему корпоративного менеджменту неможливе забезпечення стабільної роботи підприємств, а отже, і створення в Україні розвинутої ринкової економіки.

Суттєвим вкладом в питаннях мотивації праці є роботи таких вчених, як: І.Ф. Бєляєва, Е.А. Уткін, В.А. Розанова, Л.М. Ільїч, А.В. Каліна, А.М. Колот, А.Я. Кібанов, Н.Д. Лук'яненко, Л.С. Виготський, Дж. Аткінсон, А. Маслоу, Дж. Шоннесі та інших.

Мета роботи – узагальнити теоретичні основи мотивації персоналу в компанії та надати рекомендації щодо її удосконалення.

Завданнями роботи є:

- визначити роль, сутність та основні завдання мотивації персоналу у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- вивчити зарубіжний досвід мотивації персоналу;
- дослідити методи оцінки мотивації персоналу та мотиваційного потенціалу суб'єкта господарювання;
- надати загальну характеристику підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести дослідження основних показників по формуванню мотивації персоналу;
- здійснити оцінку мотиваційного потенціалу підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає система мотивації персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є способи та методи мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження: вивчення документів і результатів діяльності, вивчення та узагальнення досвіду, порівняння, економічний аналіз, аналіз та синтез, методи статистичних угруповань, графічний метод, економіко-математичні методи тощо.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів та спеціальна література, новини підприємства ПАТ «Запоріжсталь», річні звіти, інформація із сайту підприємства, результати особистих досліджень.

Практичне значення роботи полягає у тому, що в результаті проведеного дослідження стане можливим виявити недоліки в системі мотивації праці підприємств та усунути їх, а рекомендації та розробки, запропоновані у третьому розділі, можуть бути практично використані для удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Роль, сутність та основні завдання мотивації персоналу у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Вся без винятку діяльність працівника характеризується реальними потребами. Людина завжди намагається або чогось досягти, або ж уникнути чогось. У вузькому розумінні поняття «мотивована діяльність» – це вільні, спричинені суто внутрішніми бажаннями дії працівника, котрі націлені на реалізацію основних цілей, досягнення власних інтересів. У мотивованій діяльності людина сама обирає міру праці в залежності від внутрішніх побажань та чинників зовнішнього оточення [1].

Вітчизняний науковець А.М. Колот неодноразово вивчав питання мотивації праці. Він вважає, що мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх, осмислених людиною рушійних сил, котрі штовхають її до певних дій, обираючи поведінку, види діяльності, встановлюють діяльності певної направленості, направленої на досягнення особистих цілей та цілей певної компанії [16, с.12].

У науковій літературі ряд авторів розглядають поняття «мотивація» як усвідомлювану потребу суб'єкта в досягненні визначених благ і бажаних умов діяльності (табл. 1.1). В економічній і філософській літературі, незважаючи на відсутність єдиного, загальновизнаного визначення, можна відзначити загальний для багатьох фахівців, що розробляють цю проблему, підхід щодо дослідження мотивації через призму взаємозв'язків таких категорій, як потреби – інтереси – стимули.

Об'єднуючи трактування поняття мотивація різними авторами, можна сказати, що мотивація праці складає основу трудового потенціалу людини, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, стану її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу.

Таблиця 1.1 - Погляди вчених на сутність поняття «мотивація»

Вчені-економісти	Погляд на сутність поняття «мотивація»
Н. Захаров і Н. Куцин [11, с. 91]	Мотивація - процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, діяльності, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх, особистісних (мотиви) факторів
Карлоф Б. [14]	Мотивація – це те, що змушує людину діяти і поводитися певним чином
Бутенко Д. [7]	Мотивація - це складний процес, який включає цілий ряд взаємозалежних складових, приходиться до висновку: "Взагалі мотивація – це гіпотетичне поняття, яке не піддається безпосередньому спостереженню...Таким чином, тлумачення поняття “мотивація” залишається досить абстрактним”
Колот А.М. [16, с.8]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Вознюк. А [24, с. 48]	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Богиня Д.П. [6, с. 7]	Суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів
Куліков Г.Т. [17, с. 37].	Процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей

Основна сутність мотивації праці полягає в формуванні такої системи стимулювання, котра б змогла забезпечити випуск високоякісних товарів чи послуг та доходність підприємства, проте задля цього, спершу, варто зацікавити того чи іншого робітника в результативній, високопродуктивній праці. Ця система складається з оплати праці, формування нормальних умов для здійснення трудової діяльності, тобто забезпечення робітника житловими умовами, послугами охорони здоров'я, освіти тощо.

Змістовні теорії мотивації аналізують чинники, які впливають на поведінку людини, її працездатність. Основна увага зосереджена на аналізі

потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії визначають структуру потреб, їх зміст, ієрархію, пріоритетність.

Процесуальні теорії припускають: мотивація є доволі складним і проблематичним питанням, що засвідчують такі обставини:

- потреби окремих людей значно відрізняються і з часом змінюються, отже, для багатьох керівників мотивування праці підлеглих є складною справою і вони до неї ставляться упереджено;
- людям притаманні різні способи перетворення потреб на діяльність;
- люди не завжди чинять послідовно для задоволення своїх потреб, а мотиви їх дій можуть змінюватися;
- різним є також реагування окремих людей на задоволення або незадоволення потреб.

Отже, керівникам важко визначити потреби підлеглих та передбачити їхню реакцію після усвідомлення цих потреб. Тому виникає необхідність пізнання менеджерами своїх працівників, розуміння їх потреб і мотивації та передусім пізнання різних теорій мотивації та пов'язаних з ними теорій потреб.

Ключова мета процесу мотивації праці – це одержання якнайбільшої віддачі від застосування трудових ресурсів, що допомагає покращити загальну результативність та максимізувати прибутковість господарської діяльності організації. Ніяка система менеджменту не буде ефективно функціонувати, якщо не буде сформовано ефективної системи мотивації, котра схиляє певного працівника або ж трудовий колектив до дотримання особистих та загальних цілей [1].

У людини цінності формуються під впливом культурного середовища суспільства, в якому вона народилась та проживала тривалий час. Тому цінності більшості людей одного суспільства є приблизно однаковими. Але відносна важливість кожної цінності буде для різних особистостей неоднаковою, тому ці відмінності можна використовувати при сегментації ринку. Крім того, важливість різних цінностей може з часом змінюватись.

Мілтон Рокич вважає, що загальна кількість цінностей кожної людини є відносно невеликою і наводить термінальні та інструментальні цінності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Шкала цінностей Мілтона Рокича

Термінальні цінності	Інструментальні цінності
Комфортне життя	Честолюбство
Захоплене життя	Широта поглядів
Успіх	Талант
Життя в мирі	Бадьорість
Життя в красі	Чистота
Рівноправ'я	Сміливість
Безпека сім'ї	Прощення
Свобода	Допомога
Щастя	Чесність
Внутрішня гармонія	Уява
Зріла любов	Незалежність
Національна безпека	Інтелект
Насолода	Логіка
Порятунок	Любов
Соціальне визнання	Ввічливість
Справжня дружба	Відповідальність
Мудрість	Самоконтроль

Визначення потреб дуже різноманітні й диференційовані. У соціологічно-психологічному розумінні потреба – це постійний стан людини, який полягає в тому, що без виконання визначених умов вона не може досягти або утримувати певних цілей. Нереалізована потреба є рушійною силою, яка домагається задоволення, що сприятиме позитивному стану і задоволенню життям. Це своєю чергою спонукає людей докладати зусилля, а також зміцнює усвідомлення того, що краща робота дає змогу здобути більшу кількість засобів для виконання нових потреб.

Грамотне використання особливостей трудової мотивації в системі управління дозволить керівникам підсилити трудовий потенціал працівників і підвищити ефективність їх праці. При створенні системи мотивації, досліджуються підходи, методи впливу на об'єкт мотивації, які змусили б його до високопродуктивної праці (табл. 1.3) [38, с.158].

Таблиця 1.3 - Мотиви, що спонукають людину працювати

Рівень	Основні мотиви	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100%, тим сильніше в нього буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче він отримати: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини, т.п.
IV рівень	Гроші	Гроші - це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

З наведених у таблиці 1.3 основних мотивів, можна зробити висновок, що кожна людина індивідуальна має індивідуальні потреби, які бажає задовольнити працюючи на підприємстві, тому при виборі місця роботи не враховуються всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а тільки важливі у даний момент часу відповідно до наших особистих і кар'єрних очікувань (табл. 1.4).

Розуміючи кар'єрні очікування кожної групи, їх характерні риси та пріоритети кар'єрного зростання, значно легше розробити ефективні механізми для підвищення вмотивованості і, як наслідок, підвищення ефективності праці.

Кар'єрні очікування різних груп дуже відрізняються (табл. 1.4), а врахування пріоритетів у індивідуальному плані, значно підвищить вмотивованість кожного працівника.

Таблиця 1.4 - Особисті кар'єрні очікування персоналу

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання об'єкту управлінської праці
Молоді спеціалісти	1) амбіційні; 2) мета – кар'єрний ріст; 3) досвід у певній сфері; 4) прагнення визнання через виконання складніших завдань; 5) цінують самостійність та відповідальність за результат роботи	1) виконання серйозних завдань; 2) самостійність прийняття рішень; 3) своєчасна оцінка та визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти	1) високі професійні результати; 2) стабільність діяльності; 3) дії і результати спрямовують на довгострокову перспективу	1) стабільність; 2) можливість горизонтального розвитку, сім'я; 3) наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника
Молоді матері	1) нормовані завдання; 2) пріоритетність потреб дітей та сім'ї 3) простота функціональних обов'язків; 4) послаблення кар'єрних очікувань	1) гнучкий графік роботи; 2) медична страховка; 3) місця в дитячих садках від компанії; 4) соціальний пакет

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що стимулюють людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань [38, с.157]. Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Таким чином, якщо трудова мотивація – це джерело трудової активності людини, то потреби – це основне джерело самої мотивації. Система мотивації праці на підприємстві повинна будуватися на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів й ін.

Сучасні науковці всі форми мотивації класифікують на чотири види:

- загальна грошова винагорода оцінюється як база для кожної з країн та умов праці;
- компенсації – особливий комплекс інструментів стимулювання робітників;
- нематеріальні стимули представляють собою класичні методи мотивації працівників не враховуючи матеріального стимулювання, а також ігри, конкурси та плани загального та спеціального навчання;
- змішані стимули – поєднання матеріальних та нематеріальних видів, котрі являються потрібним додатком до загального стимулювання та компенсацій [2, с.104].

Мотивація праці на підприємстві як економічна категорія включає в себе певні складові: розроблену систему оплати праці (основна, додаткова, заохочувальні виплати); соціальні гарантії; надання пільг; участь робітників у власності підприємства; в управлінні; в розподілі прибутку пропорційно їхньому трудовому внеску; ротацію кадрів; регулювання робочого часу; покращення умов праці; особисте та публічне визнання; розробку й розвиток моральних характеристик людини та морального клімату в трудовому колективі. Дієвою дана система буде тільки у разі максимального охоплення нею колективу підприємства та його індивідуалізації.

Різновиди методів мотивації можна поділити на економічні прямі, непрямі і не грошові, котрі являються одними з найбільш розповсюджених (рис. 1.1).

Ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, сучасний менеджер повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих.

Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручаються працівникам, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани

виконавців, тим самим мотивуючи або демотивуючи їх. Грамотно спроектована робота на підприємстві повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається та послуги, які надаються. Людина – істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення.

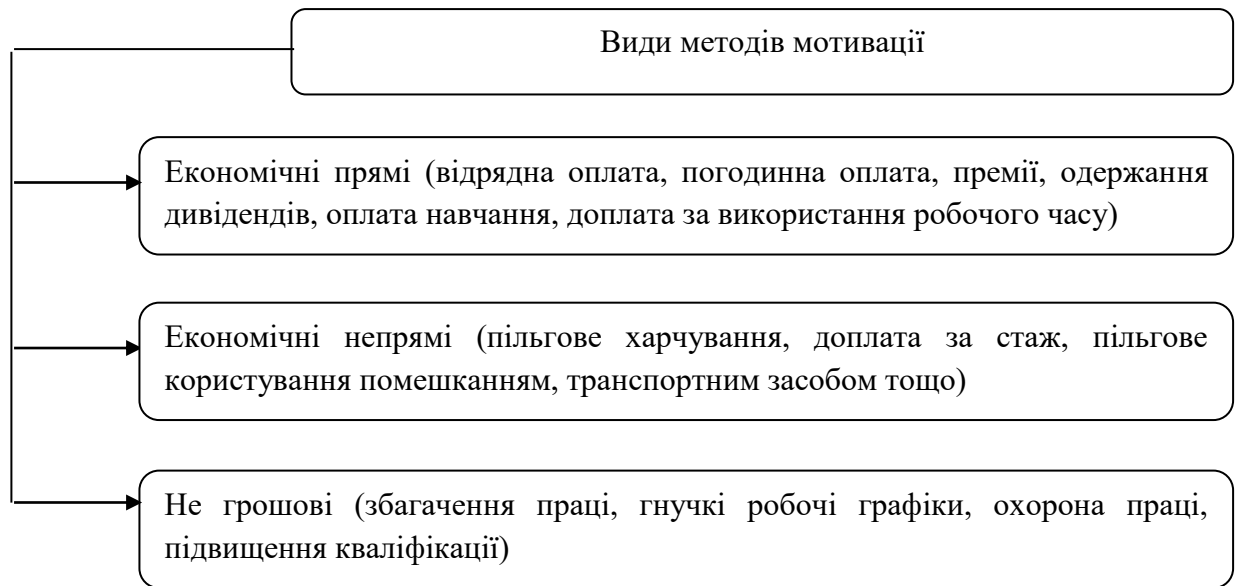


Рис. 1.1 - Різновиди методів мотивації праці [2]

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, так як великі успіхи важко досяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самоствердженні.

Нематеріальні стимули поділяють на соціальні, моральні, творчі і психологічні. До соціальних стимулів відносять, насамперед, стимули, пов'язані із самоствердженням (участь в управлінні виробництвом, працею і колективом, перспектива посадового зростання та ін.). Моральні стимули пов'язані з потребою в повазі, що виявляється в особистому чи публічному визнанні.

Основними методами мотивування персоналу в сучасних умовах є [21,

с.1]:

- грошові виплати за виконання поставлених цілей. Як свідчать дослідження, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком.

- покарання - це недопущення дій з боку працівника, які можуть принести шкоду фірмі.

- соціальна політика пов'язана з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

- нематеріальні стимули. До них можна віднести винагороди-вдячності, письмова подяка керівництва та навіть компліменти.

Найбільш ефективні способи мотиваційного управління персоналом визначено у роботі А. Афоніна [1, с.164]:

1. Мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом.

2. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Заохочення має бути невідкладним, що виражається в негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічають, але й відчутно винагороджуються.

4. Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, тому що великі успіхи важко досяжні. Важливо завжди давати співробітникам відчуття впевненості, оскільки цього вимагає внутрішня потреба в самоствердженні.

5. Потреба в самостійності особливо важлива для молодих амбітних співробітників. За старанність і самовіддачу можна заохотити працівника гнучким або вільним графіком роботи.

6. Покарання як засіб мотивації працівників також не треба забувати. Рівень покарання залежить в перш чергу від мети впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду підприємству.

7. Додаткові виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, працівникам які займаються спортом або не запізнюються.

8. Соціальна політика організації також важливий елемент економічного стимулювання: по-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, по тимчасовій непрацездатності, по безробіттю тощо), установлені на державному або регіональному рівнях. По-друге, організації надають своїм працівникам додаткові пільги за рахунок виділених коштів з фондів соціального розвитку організацій.

Українській ментальності характерно прагнення до колективної праці. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітну платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників [26, с.63]:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати на робочому місці і вдома;
- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;
- надавання кредиту співпрацівникам на придбання квартири, автомобіля та ін.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників доцільно інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей

відпочинку.

Для того, щоб людські ресурси перетворилися в капітал, необхідно, щоб високоефективна кадрова система підприємства виконувала наступні функції [3, с.141]:

1. забезпечувала відповідність практики добору фахівців і просування по кар'єрним сходам призначенню з установленими вимогами у відношенні рівня компетенції.

2. розробляла стратегію по своєчасній і ефективній підтримці професійного рівня, необхідного для реалізації цілей компанії.

3. реалізувала практику керування і стимулювання діяльності працівників, спрямовану на залучення, утримання і мотивацію службовців.

Слід зазначити, що на мотивацію персоналу мають вплив методи стимулювання. Добре підібраний той чи інший метод стимулювання для кожного з працівників сприяє високій мотивації. Тому для забезпечення високої продуктивності праці, керівник повинен добре знати свій персонал. Керівництво підприємства займає провідну роль в мотивації персоналу. Персонал має виконувати свою роботу відповідно до покладених на нього зобов'язань, погодившись із прийнятими управлінськими рішеннями.

Отже, мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби й інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені. Одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, тому що переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб; крім зарплатні високу роль в мотивації працівників грають: перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги. Ключовою ціллю системи мотивації являється формування таких стимулів і умов праці, при яких працівники прагнуть працювати заради досягнення поставлених перед ними завдань, внаслідок чого зростатиме прибутковість діяльності підприємства. Якщо ж у співробітника буде відсутнє бажання працювати, це

призводить до певних проблем, а саме: низький рівень продуктивності праці, висока плинність кадрів, неможливість залучення необхідних спеціалістів. Мотивація є важливим елементом управління персоналом і відіграє значну роль у продуктивності та досягненні результатів компанії.

1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Система мотивації персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам [27, с.306]:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив»;
- відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Очевидним є той факт, що жодна система керування персоналом не зможе ефективно функціонувати без дієвої системи стимулювання і мотивації праці, котра б підштовхувала співробітника до виконання своїх обов'язків більш якісно і працювати більш продуктивно для дотримання конкретних поставлених цілей. Розробка методів ефективного мотиваційного механізму, що дозволяють найбільшою мірою об'єднувати інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства, є ключовою задачею кадрової служби [27].

Розглянувши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5 - Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку. Технологічні надбавки. Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту. Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок.
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність. Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості).
Велико-британія	Дохід	Участь у прибутках. Пайова участь у капіталі. Трудова дольова участь. Чисто трудова участь.

Наряду з системою оплати праці в багатьох зарубіжних країнах доволі розповсюдженими являються соціальні гарантії, пільги та інші елементи системи мотивації праці. В нашій державі наразі більша частина даних елементів цієї системи в компаніях майже не використовуються (або це робиться тільки для окремих працівників), що говорить про необхідність реформування сформованої в Україні системи мотивації, направлення дій керівників і найманих робітників на втілення стратегії розвитку компанії.

Для забезпечення ефективного функціонування механізму мотивації

праці та її зміцнення потрібно: поєднувати матеріальні вкладення в персонал з моральними; створювати безпечні та добрі умови для роботи персоналу; створювати умови для кар'єрного росту персоналу; створити на підприємствах підрозділи кадрової безпеки; здійснювати на кожному підприємстві стратегічне кадрове планування; погоджувати ринкові умови, розвиток бізнесу та інтереси співробітників підприємства; здійснювати диференціацію розміру доходів працівників, що виконують різні функції [28].

На заході давно зрозуміли прості правила мотиваційного підходу, при заохоченні, і наданні всебічних бонусів, покращується і економіка підприємства. В Україні з'являється таке поняття як мотивація по-іноземному.

Гозглянемо принцип мотивації у США. Мотивація персоналу у США характеризується як «пряник по американськи», тому що США це ідеологи сучасного принципу ведення бізнесу.

США є автором таких вже всім знайомих понять як «PR» та «корпоративна культура». Основні принципи взаємодії з робочою силою в США були засновані вже у 60-х роках ХХ. У теперішній час, американці також приділяють значну увагу персоналу. Постійно існує система навчання робітників підприємства, на це витрачаються значні кошти [33, с.70].

Мотиваційні методи підприємств США умовно поділяються на дві групи: ті, які стимулюють престиж підприємства, та ті, які підтримують продуктивність і якість праці. Перша група оснований на забезпеченні підбіру та закріпленні най цінніших кадрів з високо кваліфікацією, а друга група – підтримується високим рівнем продуктивності. Якщо казати про методи першої групи то це відрахування в пенсійний фонд, а також страхові і лікарняні оплати. Перша група безпосередньо приймає участь у прибутках. До другої групи треба віднести моральне та грошове стимулювання, а також кар'єрне просування [33, с.71].

В американських компаніях прийнято надавати фінансову допомогу, ця допомога заснована на цілих системах заохочення, також присутнє безкоштовне медичне страхування. На прикладі у компанії AT&T і IBM швидко відреагували на демографічні зміни, та всі робітники в віці 40-років стали задіяні у спеціальних сімейних програмах.

За програмою, такі працівники працюють по особистому графіку, компанія допомагає з наймом нянь, при компанії присутні дитячий садок та яслі. Також компанія часто проводить різні дитячі свята

У компанії WaltDisney є щось схоже на дошки пошани кращих працівників. Фото найкращих знаходяться прямо у кафе [32, с.100].

Також розглянемо мотиваційні прийоми, які застосовуються у Франції. У цій країні взагалі не прийнято багато працювати. Офіційний робочий час становить 35 годин на тиждень. Це стосується більшості компаній. Хоча у інших країнах Євросоюзу робочий тиждень на 5 годин довший. Прийнято приділяти велику увагу кожному працівникові і для французів це є нормою.

Тобто нематеріальна мотивація «по французькі» - це зручний графік роботи. Але є і багато інших заохочень, це традиційно безкоштоване медичне страхування, а також соціальне страхування, і тільки за кошти компанії. Також компанії допомагають виплачувати особисті кредити працівника. Також у Франції існують програми по додатковій освіті, та підвищенню кваліфікації за кошти підприємства, хоча для французів такі програми не є популярними.

Розглянемо мотиваційну складову у Японії. У цій країні перш за все присутня стабільність у всьому. Також особливості мотиваційних програм враховують відношення японців самих до себе. У Японії в пріоритеті виступає саме компанія. На другому плані стоїть сім'я, а на останньому вже сам працівник. Це загальний принцип для усіх японців.

Більшість японців працюють у одній компанії все своє життя, до виходу на пенсію. Тому для японців це не просто підприємство, а другий дім.

Мотиваційні системи засновані на «сімейній» психології робітника [35, с.328].

В японії також присутня допомога у виплаті кредиту, також компанія сама може виступати у якості кредитора, при чьому зовсім безвідсотково, на відміну від банків. Ще компанія задіяна у системі навчання, та оплачує коштовне навчання усієї сім'ї працівника. Також підприємство задіяно у сімейних святах, безкоштовно проводить весілля, ювілеї, та інші урочистості за свій рахунок.

Дуже велику роль для японців у мотивації відіграє кар'єрний ріст, при чому компанія заохочує успішних працівників, даючи житло. Також вважається гарним тоном якщо шлюби складаються між співробітниками, вважається що працівник стає ще ближчим до своєї компанії [35, с. 330].

А у Нідерландах інша картина. Тут мотивацію стимулюють за допомогою пільг та компенсацій. Також надається 2 оплачувальні години, які працівник може витратити наприклад на візит до лікаря. Також працівникові надають день відпуски, якщо він впродовж 3-х місяців перебував на лікарняному.

У Швеції на першому місці колектив, та хороші взаємовідносини між співробітниками. Нижче за рейтингом стоить інтерес до цікавої роботи. І лше на сьомій позиції знаходиться заробітня плата.

Отже, різна система цінностей кожного працівника та його особистісні якості передбачають різні підходи до мотивації, що необхідно враховувати кожному керівнику. У зв'язку з цим мотиваційний вплив має орієнтуватись на те, яку значимість він має для самої людини, враховувати індивідуальність кожного працівника та одночасно бути уніфікованим, зведеним в єдиний механізм впливу, тому що неузгодженість методів – найкоротший шлях до розколу колективу.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії (табл. 1.6) [12, с.68].

Таблиця 1.6 - Підходи до вибору мотиваційної стратегії

Підхід	Характеристика
Стимули і покарання	люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно — карають
Мотивування через саму роботу	дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою
Систематичний зв'язок з менеджером	визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Обрана мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Управління мотивацією на здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міри нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

Отже, основним елементом системи мотивації праці як в Україні, так і за кордоном залишається ефективно розроблена система оплати праці. Проте ступінь заробітної плати за індексом паритету купівельної спроможності в нашій державі майже в 8–12 разів нижчий аніж ступінь заробітної плати високо розвинутих країн.

1.3 Методи оцінки мотивації персоналу та мотиваційного потенціалу суб'єкта господарювання

Економічний ефект мотивації в умовах загострення конкуренції стає дуже важливим: зростання заробітної плати, яке відбувається відповідно зростанню продуктивності праці, або дещо випереджає її, створює сприятливі стимули до пошуку найпередовіших переваг в конкуренції.

Разом з тим, не можна недооцінювати також соціального ефекту стимулюючих заходів. Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі оплати праці і доходів призводить до протилежного ефекту - падіння продуктивності

праці, неефективного використання робочого часу, деградації якості трудового потенціалу та інших негативних соціально-економічних наслідків. Отже, безперечно, ефект мотивації праці має економічні і соціальні виміри. Тому постає питання щодо визначення основних критеріїв оцінки їх ефективності.

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [25, с.11]:

1) використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;

2) здійснити розподіл мотивів на дві групи - економічні та соціальні;

3) виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.

4) використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Ефективність мотивації визначається за загальними кінцевими результатами: високою продуктивністю праці, високою ефективністю, високою якістю продукції (робіт, послуг) [8, с.231].

Проведений аналіз деяких наукових праць, свідчить, що в основному автори [29, с. 21; 2] виділяють три види методів мотивації праці: соціальні або соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні. Недоліком цих методів являється те що, вони не спрямовані на зміну мотиваційної направленості працівника. Тому, погоджуємося з авторами [38, с. 158], які включають до складу методів мотивації праці ідейно-виховні методи впливу на ефективність трудової діяльності працівників, а також

здійснюють раціональний розподіл соціальних і психологічних методів мотивації праці персоналу підприємств. Слід зазначити, що в наукових працях з управління персоналом відсутній єдиний підхід до групування й систематизації показників щодо дослідження ефективності застосування методів мотивації праці.

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналом потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань.

Вихідною базою для отримання кількісних показників є нормативна, планова, облікова, аналітична інформація відділів підприємства, а саме:

а) планово-економічного відділу (форма № 1-підприємство “Звіт про основні показники діяльності підприємства”, форма № 1П-НПП “Звіт про виробництво промислової продукції”);

б) інформація відділу оплати праці про кількісний та якісний склад робочої сили й ефективність її використання міститься у таких основних формах статистичного спостереження, як № 1-ПВ “Звіт з праці (термінова – місячна - квартальна)”, № 6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)”;

в) бухгалтерії (форма № 1 “Баланс”, форма № 2 “Звіт про фінансові результати”, форма № 3 “Звіт про власний капітал”, форма № 4 “Звіт про рух грошових коштів”, форма № 4 “Звіт про рух грошових коштів”, форма № 5.

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об’єкт управління. В зв’язку з цим, доцільно групувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні

трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності (рис.1.1) [9].

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу на рисунку 1.2 впливають на всі економічні показники діяльності машинобудівного підприємства, наприклад економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо [9, с.103].

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як: кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками.

Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, слід врахувати орієнтацію головних принципів на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як: ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

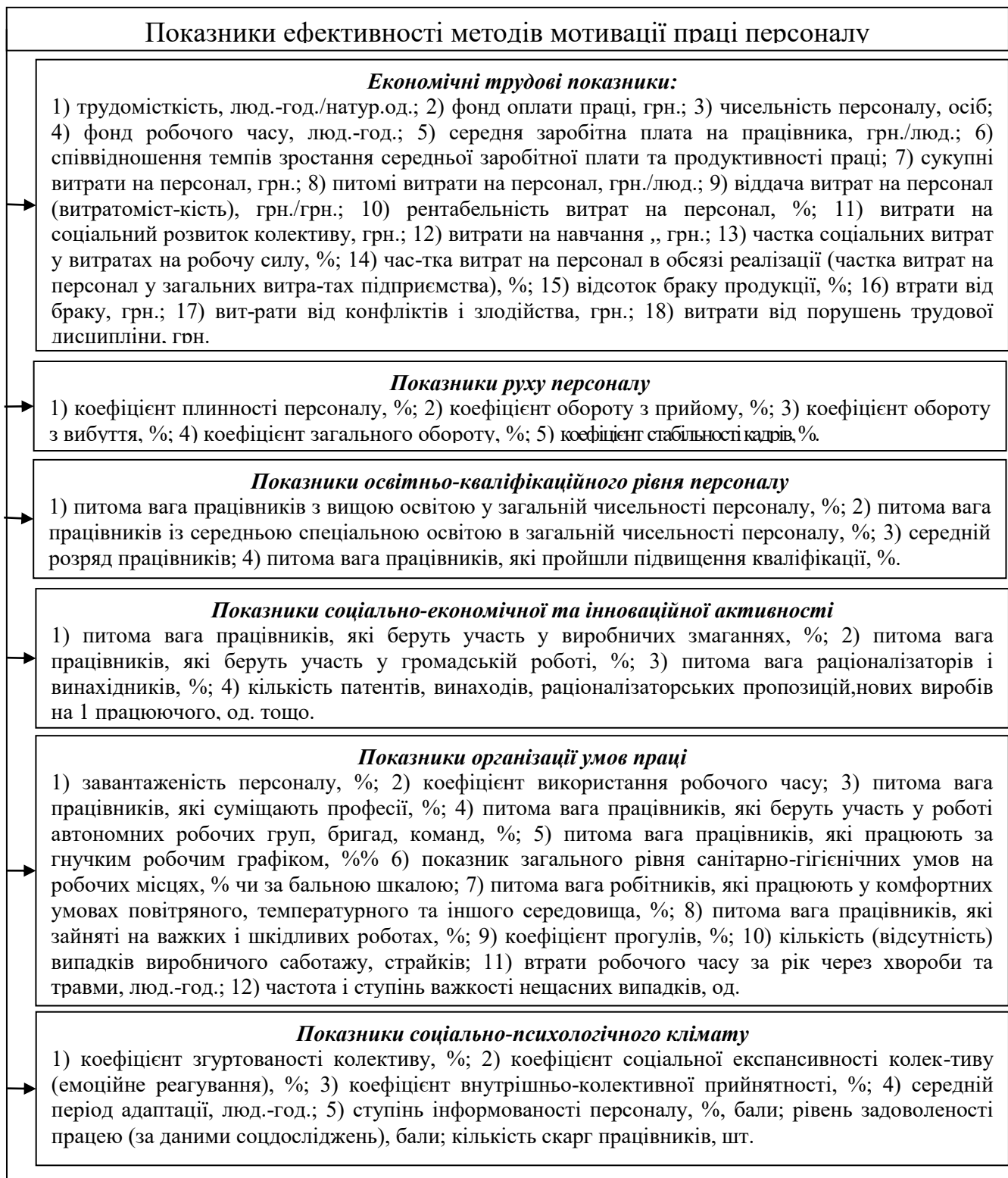


Рис. 1.2 - Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу на підприємства

Впровадження нових інструментів мотивації праці на підприємствах передбачає подальшу оцінку їх ефективності, яка може здійснюватися за допомогою запропонованої системи показників (рис. 1.2). У даному випадку

методика оцінки ефективності інструментів використання методів мотивації праці полягає в порівнянні показників до й після застосування на практиці нових інструментів управління. Одержані результати дозволять зробити висновок про ефективність вжитих заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства.

Сукупний економічний показник розраховується, як узагальнюючий економічний показник – визначається дією всіх інструментів мотивації, запланованих до впровадження [9]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) - K, \quad (1.1)$$

де $E_1 \dots E_n$ – умовно річна економія завдяки застосуванню інструментів використання методів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінки, контролю праці та прийняття рішень може бути одержана в результаті зниження витрат робочого часу, зростання продуктивності праці, підвищення якості виконаних робіт, своєчасності та дострокового завершення робіт;

K – одноразові витрати, пов'язані з впровадженням інструментів використання методів мотивації праці (додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці, підвищення кваліфікації або освоєння суміжних професій тощо). Для врахування фактору часу необхідно застосувати стандартні методики дисконтування.

Отже, досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосування комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного.

Сьогодні, як вже зазначалося, на підприємствах найчастіше використовують лише матеріальне стимулювання, не беручи до уваги

нематеріальні стимули, що призводить до зниження зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства. Ще одним недоліком є використання загальноприйнятих стимулів без урахування специфіки окремо взятого підприємства. Саме тому, підприємству доцільно розробляти власну систему мотивації.

Наступним кроком повинна бути оцінка існуючої системи мотивації персоналу, можливостей підприємства на даному етапі його розвитку. Метою даної оцінки є визначення оптимальної системи мотивації для конкретного підприємства. Прийняття рішення повинно ґрунтуватися знову ж таки на анкетних даних. Так, якщо більшість працівників відчуває незадоволення, простежується висока плинність кадрів, то доцільно кардинально змінювати існуючу систему мотивації, а якщо ні - оптимізувати окремі її аспекти.

При розробці оптимальної системи мотивації доцільно дотримуватися таких принципів:

- 1) Система мотивації повинна відповідати цілям організації.
- 2) Відповідність системи мотивації потребам працівників.
- 3) Оптимальне співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання [26, с.66].

Вироблення нових методичних основ вивчення управління мотивацією праці повинно враховувати сучасну проблематику, світовий досвід та наукові напрацювання у цій сфері. Сучасні теорії мотивації праці щодо особистості передбачають застосування валідних психодіагностичних процедур, засоби яких забезпечують всеохоплюваність матеріалу про мотивацію індивіда. Зазначені методи дослідження мотивації не дозволяють інтегрувати її в процесі кількісної та якісної оцінки, ідентифікувати особисте в мотивації людини, що визначає свідоме внутрішнє бажання діяти у певний спосіб. Відсутня також узгодженість у підходах, методології та критеріях дослідження мотивів поведінки людини.

Основні вимоги до методологічного підходу:

- 1) врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на об'єкт;

- 2) зображення впливу позитивних і негативних змін або протилежних тенденцій конструктивного й деструктивного характеру;
- 3) оцінювання керованості змін або системи мотивації праці;
- 4) оцінка циклічних та випадкових змін (останні не нагромаджуються й не мають синергетичних ефектів);
- 5) оцінювання елементних, функціональних, організаційних трансформацій;
- 6) врахування динамічності змін очікувань та мотивів мотивації в часовому просторі;
- 7) оцінювання різно-скерованості можливих змін щодо переходу від простого стану до складного, удосконаленого;
- 8) вимірювання здатності протидіяти впливу негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- 9) врахування можливих векторів розвитку або зміни стану тощо.

Для кількісного оцінювання зазначених факторів розглянемо два методи аналізування мотивації управлінської праці: експертний і само-діагностування індивіда. Експертний метод передбачає залучення експертів для оцінювання показників мотивації з точки зору власних спостережень за індивідами. Далі кожний експерт оцінює кожну характеристику за п'ятибальною системою (табл. 1.7, 1.8).

Метод само-діагностування індивіда полягає в самостійному оцінюванні ним власного ступеня задоволеності факторами мотивації за п'ятибальною шкалою. Отримані дані підсумовують і визначається ступінь його вмотивованості.

Таблиця 1.7 - Перелік компонент задоволеності умовами праці та їхня вагомість

Компоненти	Вагомість
1. Тривалість робочого часу і робочого року	
2. Оплата і стимулювання праці	

Продовження таблиці 1.7

3. Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників	
4. Температурний режим	
5. Загазованість, запиленість, забрудненість повітря	
6. Освітлення	
7. Шум, вібрація	
8. Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями	
9. Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням	
10. Робочий режим праці	
11. Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами	
Усього	1

Проаналізувавши вагомість кожного критерію для окремого індивіда (табл. 1.7) можна систему мотивації адаптувати на задоволення найбільш значущих для працівників потреб, зробивши її більш ефективною.

Експертні оцінки всіх експертів зведемо до однієї форми (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Експертні оцінки

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№1											
№2											
№3											
№4											
№5											
Сума											

Визначено наступні умови оцінки експертами характеристик досліджуваного фактора:

- фактор відсутній – 1 бал;
- фактор проявляється дуже рідко – 2 бали;
- фактор проявляється не сильно й не слабо – 3 бали;
- фактор проявляється часто – 4 бали;

- фактор проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

Шкала оцінки рівня мотивації у відсотковому еквіваленті за окремими факторами:

- 100 - 90 – високий рівень мотивації;
- 89 - 75 – середній рівень вмотивованості;
- 74 - 60 – задовільний рівень мотивації;
- 59 - 40 – низький рівень вмотивованості;
- 39 - 31 – незадовільний;
- 30 - 0 – рівень мотивації індивіда відсутній.

Розвиток сучасних теорій мотивації праці відбувається під впливом адаптації практики управління мотивацією до особливостей психології поведінки

Через це попередній підхід має обмежене застосування із-за відсутності самостійності у виборі та прийнятті управлінських рішень. Отже, більш достовірним буде другий підхід, що передбачає виявлення та аналіз домінуючих мотивів трудової діяльності й ефективності впливу на них.

Приклад анкети наведено нижче в таблиці 1.9.

Структуруємо другий підхід за наступними етапами:

I етап: визначаються типи мотивів праці, які класифікують за обмеженою кількістю ознак;

II етап: обґрунтування методики діагностування мотивів;

III етап: формування моделі мотиваційного комплексу, яка включає в себе рівноправні взаємопов'язані групи мотивів певним чином (модель А. Литвинюка, XYZ - модель тощо);

IV етап: обчислення сили дії мотивів при стабільному стані моделі.

За результатами діагностичних тестів будується мотиваційний профіль, за шкалою визначається стимулювальний чи дестимулювальний вплив має мотив та ступінь відхилення від стандартного інтервалу. Останній вказує на значущість мотиватору для профілю працівника і його трудової поведінки. Чим більше відхилення тим суттєвіший вплив матиме у майбутньому цей

мотиватор на поведінку працівника, тому ситуація потребує коригування за допомогою стимулів чи дестимуляторів, для зміни сили і напрямку дії;

Таблиця 1.9 - Анкета для самодіагностування індивіда згідно фактора задоволеності умовами праці

№	Компоненти	Шкала оцінки				
		5	4	3	2	1
1	Тривалість робочого часу і робочого року					
2	Оплата і стимулювання праці					
3	Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників					
4	Температурний режим					
5	Загазованість, запиленість, забрудненість повітря					
6	Освітлення					
7	Шум, вібрація					
8	Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями					
9	Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням					
10	Робочий режим праці					
11	Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами					
Всього						

V етап: визначаються фактори, що зумовлюють зміну дії мотивів;

VI етап: формування інструментарію стимулювання;

VII етап: обґрунтування необхідних змін в системі мотивації та заходів;

VIII етап: прогнозування впливу змін у мотивації менеджерів на їх мотиваційний профіль й трудову діяльність.

Результативність мотиваційних заходів досить складно оцінити, бо вона може проявлятися не тільки економічно (досягнення цілей організації, покращення матеріального добробуту, задоволення фізіологічних потреб працівника), а й мати соціально-психологічне вираження (задоволення співробітників своєю роботою, зниження напруженості праці, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі). Для оцінювання мотивації праці персоналу застосовують кількісні, якісні й комбіновані методи. Перевагами кількісних методів є об'єктивність, незалежність ставлення

експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних та статистичних оцінок. Експертне оцінювання передбачає експертне опитування працівників. Зовнішній результат може оцінюватися шляхом соціологічних опитувань про задоволеність населення продукцією та продуктами організації, її імідж, довіру та лояльність до неї. Оцінювання рівня мотивації працівників, як показника ефективності управлінської праці, прийнято розглядати у порівнянні з показниками розвитку економіки і рівня життя населення: мінімальною заробітною платою і прожитковим мінімумом.

Таким чином, для розробки дієвої системи мотивації для окремого підприємства варто насамперед визначити мотиви та потреби персоналу, а потім вже формувати систему. Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого боку - на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал.

Висновки до розділу 1

Вся без винятку діяльність працівника характеризується реальними потребами. Людина завжди намагається або чогось досягти, або ж уникнути чогось. У вузькому розумінні поняття «мотивована діяльність» – це вільні, спричинені суто внутрішніми бажаннями дії працівника, котрі націлені на реалізацію основних цілей, досягнення власних інтересів. У мотивованій діяльності людина сама обирає міру праці в залежності від внутрішніх побажань та чинників зовнішнього оточення.

Основна сутність мотивації праці полягає в формуванні такої системи стимулювання, котра б змогла забезпечити випуск високоякісних товарів чи послуг та дохідність своєї роботи, проте задля цього, спершу, варто зацікавити того чи іншого робітника в результативній, високопродуктивній

праці. Ця система складається з оплати праці, формування нормальних умов для здійснення трудової діяльності, робочої сили, тобто забезпечення робітника житловими умовами, послугами охорони здоров'я, освіти тощо.

Наряду з системою оплати праці в багатьох зарубіжних країнах доволі розповсюдженими являються соціальні гарантії, пільги та інші елементи системи мотивації праці. В нашій державі наразі більша частина даних елементів цієї системи в компаніях майже не використовуються (або це робиться тільки для окремих працівників), що говорить про необхідність реформування сформованої в Україні системи мотивації, направлення дій керівників і найманих робітників на втілення стратегії розвитку компанії.

Наведена система критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці. Головною передумовою реалізації довгострокових цілей підприємства має бути високопродуктивна праця. Критеріями досягнення економічного та соціального ефекту мотивації до такої праці має бути поліпшення мікроекономічних показників.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Крім того, здійснюється виробництво та збут іншої продукції промисло-технічного призначення, товарів народного споживання і продуктів харчування.

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ» ; ПАТ «Комінмет»; ТОВ «Інтерпайп Україна»; - ПАТ «ММК ім. Ілліча»; ПАТ «Дніпроспецсталь»; ТОВ «МД Істейт»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ» та інші. На зовнішньому ринку: ТОВ «Метінвест Євразія»; ТОВ «Метінвест Дистрибуція»; «Метінвест Інтернейшнл С.А.» та інші.

Основні показники господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Аналіз показників господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2018-2020 роки

Показники	2019	2020	2021	Зміни в абсолютних величинах 2020р. до 2019 р.	Зміни в абсолютних величинах 2021р. до 2020р.	Темпи зростання (зниження) 2020 р. до 2019р.	Темпи зростання (зниження) 2021 р. до 2020р.
Капітал							
Власний капітал, тис. грн.	29944704	27181476	44215015	-2763228	17033539	-9,23	62,67
Нерозподілений прибуток або непокриті збитки, тис. грн.	15784394	13073182	31271239	-2711212	18198057	-17,2	139,2

Продовження таблиці 2.1

Ресурси							
Вартість основних засобів, тис. грн.	24605308	24129630	22649742	-475678	-1479888	-1,93	-6,13
Вартість оборотних активів, тис. грн.	34578461	35818166	51425691	1239705	15607525	3,59	43,57
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	12587	10452	10255	-2135	-197	-17	-1,88
Фонд оплати праці, тис. грн.	2924753	2919914	2933056	-4839	13142	-0,17	0,45
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8536090	8603858	19508885	67768	10905027	0,79	126,7
Економічні показники							
Дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	46493395	45630637	86968733	-862758	41338096	-1,86	90,59
Собівартість проданої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	48834211	43852136	64536759	-4982075	20684623	-10,2	47,17
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-2340816	1778501	22431974	4119317	20653473	-176	1161
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	-4332802	-3678076	16809158	654726	20487234	-15,1	-557

Аналіз таблиці показав, що в 2021 р. показники мали найкращі показники за останні 3 роки. Зокрема чистий прибуток мав позитивне значення та склав 16809158 тис.грн. Власний капітал також мав тенденцію до зростання на 139,2% у 2021 р.

До негативних можна віднести зниження чисельності працівників на 197 осіб або на 1,88%. Попри це фонд оплати праці зріс на 0,45% у 2021р..

Динаміку економічних показників наведено на рис. 2.1.

У 2022 р. на Запоріжсталі вироблено 148,7 тис. т чавуну, 106,8 тис. т сталі, відвантажено 89,3 тис. т прокату. Зниження рівня виробництва порівняно з аналогічним періодом минулого року пов'язане з дефіцитом сировини та логістичними проблемами, спричиненими повномасштабними воєнними діями на території України.

У зв'язку із загостренням військових дій у регіоні з початку березня 2022р. Група Метінвест перевела частину обладнання комбінату «Запоріжсталь» у режим гарячої консервації. Наприкінці березня 2022 р. «Запоріжсталь» частково відновив роботу цеху холодної прокатки для виробництва та відвантаження холоднокатаних рулонів європейському споживачеві. Через місяць після вимушеної зупинки комбінат «Запоріжсталь» вивів з консервації обладнання та частково відновив виробництво. З квітня 2022 року комбінат працює у середньому на 50% своєї потужності.

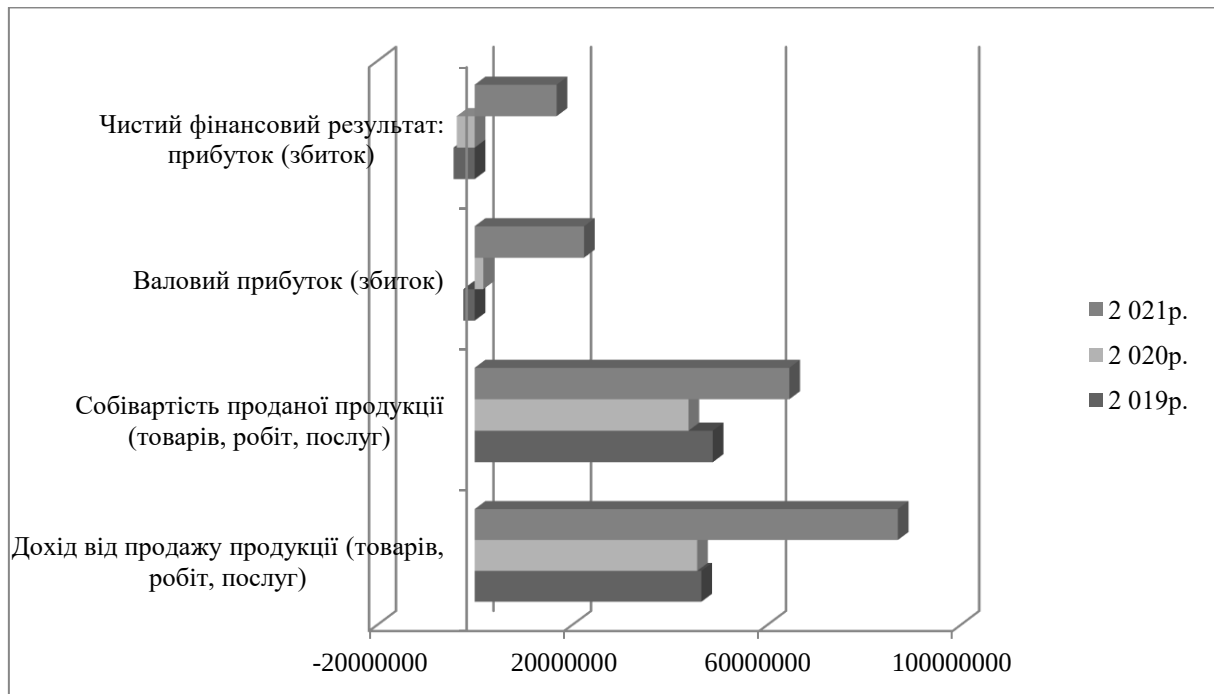


Рис.2.1. Динаміка економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Візуально простежується динаміка покращення показників у 2021 році.

З метою більш детального аналізу діяльності підприємства варто проаналізувати його фінансовий стан за допомогою коефіцієнтів. Показники ліквідності та фінансової стійкості наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники ліквідності та фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за 2019 – 2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
					2020-19	2021-20
1	Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	0,96	0,77	1,3	-0,19	0,53
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2	1,1	1,8	-0,1	0,7
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,9	1,1	0,1	0,2
4	Коефіцієнт автономії	0,52	0,44	0,58	-0,08	0,14

Ліквідність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в цілому задовільна.

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) - показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,6-0,8. Дані таблиці показують, що у аналізованому періоді цей коефіцієнт у 2021р. зростає. Коефіцієнт автономії у 2021 р. також зростає, що говорить про покращення фінансового стану підприємства.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат тощо. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їхня величина показує співвідношення ефекту з наявними чи використаними ресурсами, їх застосовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні.

Розрахунок показників рентабельності за 2019-2021 рр. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» наведено у табл. 2.3. За даними табл. можна зробити висновки, що ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» лише у 2021 році вважалось прибутковим товариством, так як рівень прибутковості реалізованої продукції мав позитивне значення. Це пов'язано з тим, що фінансові

результати діяльності товариства у 2019 та 2020 роках мали від'ємне значення, а вже у 2021 році мали позитивне значення та сприяли формуванню власних фінансових джерел для проведення процесу випуску та реалізації продукції.

Таблиця 2.3 - Аналіз рівня прибутковості ПАТ «Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Показники	Період дослідження, роки			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020
1. Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	-5	3,9	25,8	8,9	21,9
2. Рентабельність реалізованої продукції за фінансовим результатом від оп. діяльності	-7,6	-7,5	25	0,1	32,5
3. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (збитком)	-9,3	-8,1	19,3	1,2	27,4
4. Рентабельність активів за чистим прибутком (збитком)	-6,3	-5,9	21,9	0,4	27,8
5. Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком	-14,5	-13,5	38	1	51,5

Показники рентабельності наведені на рис. 2.2.

Також у 2021 році спостерігається значне зростання показників рентабельності, це пов'язано з тим, що рівень чистого прибутку був позитивним. Так прибутковість реалізованої продукції склала 25,8% у 2021 р., що на 21,9% більше показника 2020 р.

Аналіз рівня прибутковості активів ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» за 2019-2021 роки діяльності показав, що товариство поступово покращує рівень даного показника в результаті отриманих прибутків в 2021 році. Найвищий рівень прибутковості активів характерний для 2021 року діяльності, а саме 21,9%.

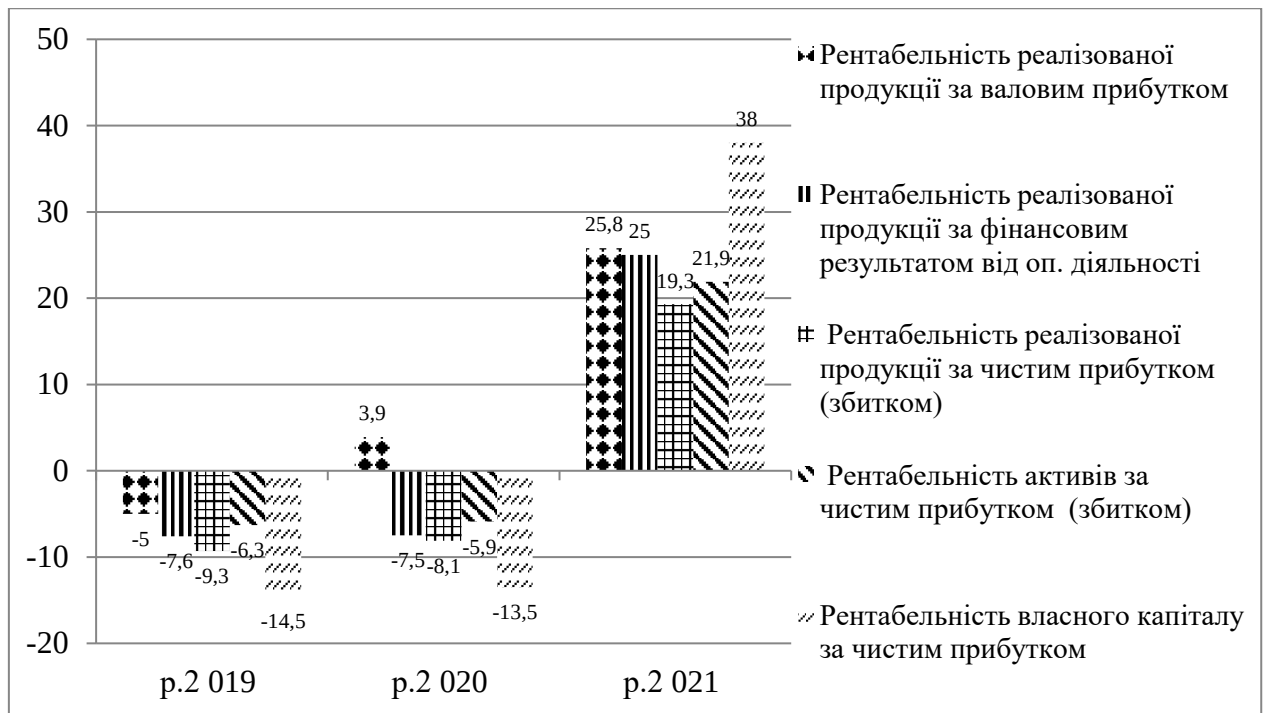


Рис. 2.2 - Динаміка показників рентабельності ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» за 2019-2021 роки

Прибутковість власного капіталу ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» також зросла у 2021 році на 51,5%, що говорить про стійку тенденцією до покращення діяльності. Це пов'язано з тим, що товариство покращило свої позиції на ринку попиту і пропозиції, а як наслідок, відбулося зростання валового та чистого прибутку.

Таким чином, можна зробити висновки, що ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» у 2021 році мав кращі показники за всі аналізовані періоди, зокрема чистий прибуток зріс на 20487234 тис.грн., саме тому треба й надалі покращувати фінансову стратегію підприємства.

2.2 Дослідження основних показників по формуванню мотивації персоналу

Проаналізуємо стан мотивації праці на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в даний час (таблиця 2.4). В останні роки на підприємстві приділяється значна увага ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.4 - Аналіз продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення			
				2020/2019		2021/2020	
				абсол.	%	абсол.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	46493395	45630637	86968733	-862758	-1,8	41338096	90,59
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10908	10435	10255	-473	-4,34	-180	-1,72
Продуктивність праці, тис.грн.	4262,2	4372,4	8480,6	110,52	2,60	4108,2	93,96
Трудомісткість	0,0003	0,0002	0,0001	-0,00001	-4,35	-0,0001	-50

Продуктивність праці (виробіток) на підприємстві протягом 2020-2021рр. мала тенденцію до зростання. В 2020 р. збільшилась на 110,52 тис. грн., або на 2,60% порівняно з 2019 р., а в 2021 р. зростання склало ще 93,96%.

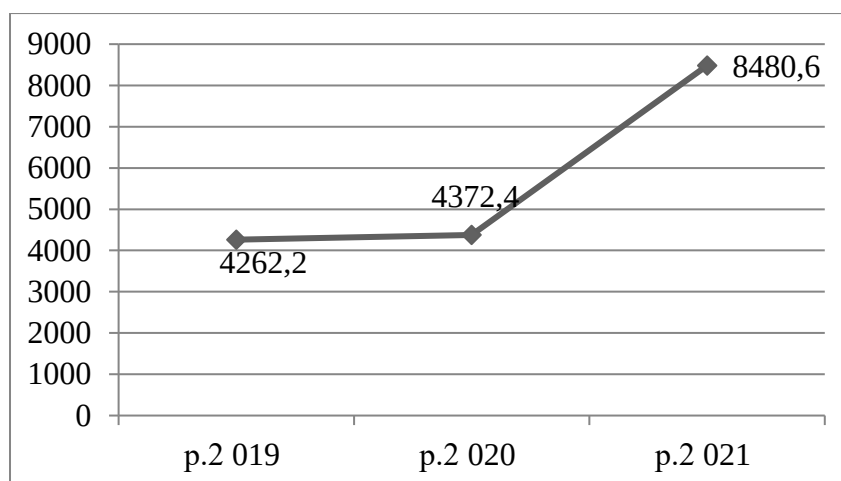


Рис.2.3 - Динаміка показника продуктивності праці на ПАТ «Запоріжсталь» у 2019-2021 рр.

На зростання показника продуктивності праці у 2021 році на ПАТ

«Запоріжсталь» вплинуло зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, а також зниження середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ПАТ «Запоріжсталь» в 2020 році скоротилась на 473 особи, або на 4,34 порівняно з попереднім роком, а в 2021 р. зменшилось ще на 180 осіб або на 1,72%.

Чисельність працівників комбінату у 2021 році склала 10255 чоловік (жінок - 3500, чоловіків – 6755).

У табл. 2.5 наведена по роках забезпеченість комбінату трудовими ресурсами.

Окремої служби, яка б займалась збором необхідної інформації та розробкою ефективної мотиваційної стратегії, з метою її практичного застосування для досягнення високих результатів діяльності на підприємстві не має. Тому, функціональні обов'язки щодо мотивації праці розподілені між такими відділами: відділ безперервного вдосконалення, відділ кадрів, бухгалтер із зарплати, відділ охорони праці і безпеки.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість трудовими ресурсами ПАТ «Запоріжсталь»

Категорія персоналу	План	Факт			Відхилення в %		
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2021 р. до плану
Усього	10476	10961	10465	10255	-4,53	-2,01	-2,11
Робітники	8638	8982	8575	8465	-4,54	-1,28	-2
Службовці	41	54	48	43	-11,12	-10,4	4,878
Керівники	894	912	892	871	-2,2	-2,35	-2,57
Фахівці	903	1013	950	876	-6,22	-7,79	-2,99

Співвідношення частки працівників по групах категорій, як за планом, так і фактично, знижувалась протягом останніх років. 2020-му році зменшилась, порівняно з попереднім роком, проте у відношенні до плану,

тенденція на приріст фахівців зберігався, а от в 2021 р. зниження спостерігалось по всім категоріям персоналу, окрім службовців. Величина, що визначає кількість робітників, що приходяться на одного керівника комбінату, у 2021 році і за планом, і фактично склала 10 чоловік. Кількість робітників, що приходяться на одного керівника комбінату, протягом останніх років становило 10-11 чоловік.

З метою аналізу та докладного розгляду системи управління персоналом варто проаналізувати структуру персоналу підприємства відповідно до класифікатора професій (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Структура персоналу ПАТ «Запоріжсталь» станом на 01.01.2022 р.

Код розділу Класифікатора Професій	Назва розділу (кваліфікаційної групи професій)	Спискова чисельність штатних працівників, %
1.	Робітники	82,5
2.	Службовці	0,42
3.	Керівники	8,49
4.	Фахівці	8,54
Загальна спискова чисельність персоналу		10255

З таблиці 2.6 слідує, що найбільша чисельність – це найпростіші професії (робітники), а саме 82,5% від загальної чисельності персоналу. Найменшу службовці – 0,42%.

Зобразимо структуру чисельності персоналу у вигляді діаграми (рис. 2.3).

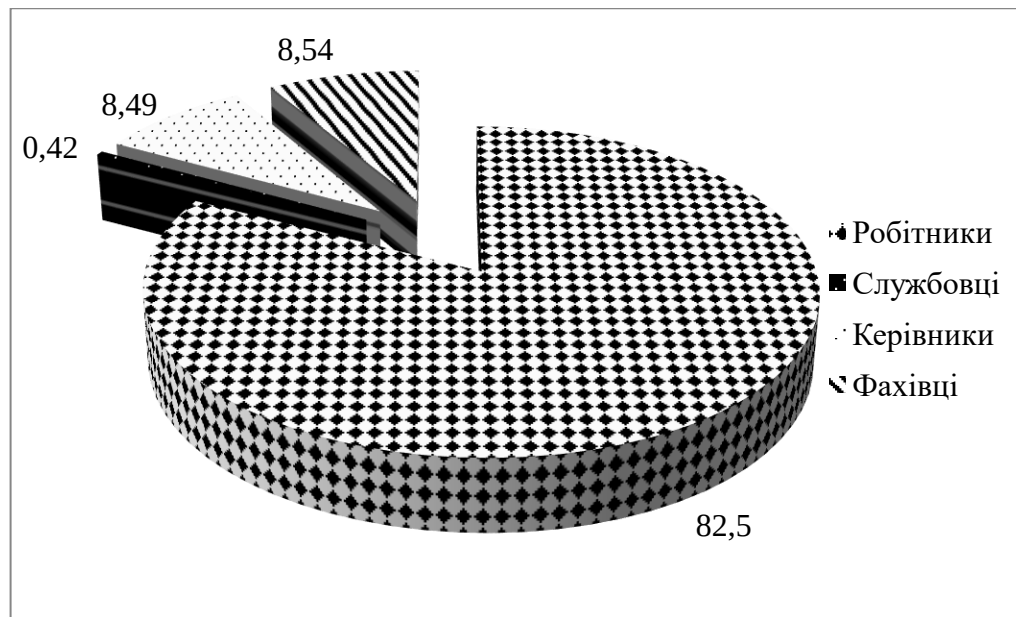


Рис. 2.4 - Структура чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь» у 2021р., %

Відділ кадрів ПАТ «Запоріжсталь» вивчає ділові якості й інші індивідуальні особливості спеціалістів підприємства з метою відбору кадрів на суміщення посад. Відділ безперервного вдосконалення приймає участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів, визначає коло спеціалістів, що потребують чергової і повторної атестації; організовує підготовку матеріалів для представлення робітників і службовців до заохочень і нагород; приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами; аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовлення пропозицій по усуненню виявлених недоліків, забезпечує постійне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності робітників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології; керує організацією підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві; керує роботою з направлення керівних працівників і спеціалістів в учбові заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; очолює роботу з удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів на виробництві.

Важливу роль мотиваційному механізмі ПАТ «Запоріжсталь» відіграє оплата праці. Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників. На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі. ПАТ «Запоріжсталь» встановлює свої нормативи по оплаті праці. Склад фонду оплати праці відображено в табл.2.7.

Таблиця 2.7 - Склад фонду оплати праці на ПАТ «Запоріжсталь» за 2019-2021 рр., тис. грн..

Назва показників	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)	
				2020р.	2021 р.
Фонд оплати праці всіх працівників	2924753	2919914	2933056	-4839	13142
Фонд основної заробітної плати	2203362	2210898	2220457	7536	9559
Фонд додаткової заробітної плати	596869,5	585054	587895	-11815,5	2841
Заохочувальні виплати і компенсації	124522	123962	124704	-560	742

У 2021-му році фонд оплати праці становив 2933056 тис. грн. Зростання фонду оплати праці (+13142 тис. грн. або 0,4%) відносно попереднього року відбулося за рахунок збільшення кількості лікарняних листів та запровадження карантинних заходів у зв'язку с пандемією COVID-19. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2021 році складав:

- фонд основної заробітної плати - 75,7%;
- фонд додаткової заробітної плати - 24,3%.

Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильною. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати.

Оплата праці не обмежується рамками запрацьованих колективом засобів. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року переглядаються, тобто можуть бути збільшені або зменшені. Контрактною системою передбачається винагороди за виробничо-господарські результати роботи на підставі діючих положень.

В основному використовують мотивацію матеріального характеру – заробітна плата, премії, участь персоналу в прибутках підприємства. Премії виплачуються в вигляді різних форм заохочення, як наприклад, присудження звання кращого працівника за місяць, заохочення за якісне обслуговування, заохочення за підтримку безпеки. З цим пов'язаний ряд проблем, які обмежують ефективність цих заохочень з часом.

Система матеріальної винагороди на ПАТ «Запоріжсталь», в деякій мірі, (за рахунок основної долі винагородження, що виплачується стабільно і почасово), розхолоджує персонал в досягненні максимального кінцевого результату. Усугубляє це розходження і суб'єктивізм в преміальній системі, а також участь в прибутках. Останні дві частки системи винагород потребують зміни та чіткої фіксації в колективному (індивідуальному) договорі з адміністрацією підприємства. До того ж виплата відсотка прибутку по підприємству в цілому – явище зрівнювання роботи різних виробничих підрозділів.

Наступним кроком варто проаналізувати середню заробітну плату на підприємстві (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники динаміки середньої заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь» за 2019-2021 рр.

Назва показників	2019	2020	2021	Абс.відх.		Відн.відх.	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Фонд оплати праці, тис. грн.	2924753	2919914	2933056	-4839	13142	-0,17	0,45
Кількість персоналу, осіб	10961	10465	10255	-496	-210	-4,53	-2,01
Середня заробітна плата на місяць, грн.	22236,06	23251,43	23834,36	1015,37	582,93	4,57	2,51

З розрахунків бачимо, що середня заробітна плата досліджуваного підприємства зросла у 2020 році на 4,57%, а у 2021 році – зросла на 2,51%. Це, здебільшого, пов'язано зі зростанням мінімальної заробітної плати по Україні.

Отже, слід зазначити, що на мотивацію та розвиток персоналу мають вплив методи стимулювання. Добре підібраний той чи інший метод стимулювання для кожного з працівників сприяє високій продуктивності праці. Тому для забезпечення високої продуктивності праці, керівник повинен добре знати свій персонал. Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» займає провідну роль в управлінні персоналом.

Ефективність системи преміювання та в цілому матеріального стимулювання на підприємстві було визначено за допомогою показників співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників (табл.2.9).

Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2020 році складає 0,98, у 2021 році – 0,18, що свідчить про те, що заробітна плата у 2021 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу.

Таблиця 2.9 - Співвідношення темпів приросту виробітку та темпів приросту заробітної плати працівників ПАТ «Запоріжсталь» у 2019 - 2021 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками		
	2019	2020	2021
Темп приросту виробітку, %	x	103	19
Темп приросту заробітної плати, %	x	105	103
Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати	x	0,98	0,18

Ефективність фонду заробітної плати оцінимо за показниками зарплато

віддачі та рентабельності (табл. 2.10). Методика розрахунків даних показників наведена в додатку В.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ефективності використання фонду заробітної плати ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/- 2020/2019	Відхилення, +/- 2021/2020
Зарплатовіддача	15,9	15,6	29,7	-0,3	14,1
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	5,9	6,6	4,5	0,7	-2,1
Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	6,2	6,4	3,4	0,2	-3
Рівень рентабельності оплати праці	-148	-126	573	22	699

Зарплатовіддача характеризує економічну ефективність використання грошових коштів, спрямованих на оплату праці найманих працівників, тобто здатність фонду заробітної плати приносити дохід на ПАТ «Запоріжсталь» на 1 грн. заробітної плати припадає 29,7 грн. обсягу виробництва, що є середнім показником по галузі. Зростання показника на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення стану підприємства.

Показник рентабельності оплати праці також свідчить що на ПАТ «Запоріжсталь» він є позитивним лише у 2021 році, та становить на кінець 2021 року 573%. Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та стимулювання на підприємстві, все ж є певні проблеми у цьому напрямі.

Отже, підприємству ПАТ «Запоріжсталь» вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому. Мотивація працівників не повинна обмежуватися тільки заходами матеріального характеру. Вона має бути спрямована на вдосконалення особистості працівника, формування в ньому зацікавленості в успіху організації в цілому, і повинно включати в себе також інші форми, зокрема й навчання персоналу.

2.3 Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства

Сьогодні з впевненістю можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотиваційності працівників на досягнення якісних показників діяльності.

Сьогодні з впевненістю можна сказати, що на багатьох підприємствах України управління персоналом традиційно розглядається окремо від обов'язкової мотиваційності працівників на досягнення якісних показників діяльності. Але ж працівник, безперечно, повинен бачити свою участь в реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Тобто кожен підрозділ і кожен працівник через проміжні параметри повинен бути орієнтований на досягнення кінцевої мети організації. Іншими словами, роботи, які він виконує, повинні робити внесок у досягнення загального результату. У цьому випадку конкретна праця кожного працівника буде завжди корисною щодо інтересів організації.

Нижче наводиться розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ПАТ «Запоріжсталь» (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ПАТ «Запоріжсталь»

Завдання	Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	

Продовження таблиці 2.11

10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Виникає найбільш важлива проблема, з якою стикається відділ кадрів – це недостача у професійних кадрах. Нажаль, не зважаючи на фінансову кризу, на цей час спостерігається дефіцит спеціалістів, що дуже гостро відображається на роботі компанії в цілому. Що стосується пошуку необхідної робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вміло комбінує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони (табл. 2.11).

Необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з ціллю налагодження системи стимулювання, яка направлена на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників.

Оцінимо мотиваційний потенціал ПАТ «Запоріжсталь».

Для здійснення першого етапу розглядається можливість використання такого інструментарію, яким є мотиваційний профіль. Цей профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти.

Перелік дванадцяти факторів мотивації з поясненням їх сутності представлений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Фактори мотивації працівників ПАТ «Запоріжсталь»

п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим за інший через кількість балів, а який менш значніший для нього.

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників підприємства по кожному мотиваційному фактору.

Результати опитування працівника ПАТ «Запоріжсталь» можна виразити діаграмою, яка наведена на рис.2.5.

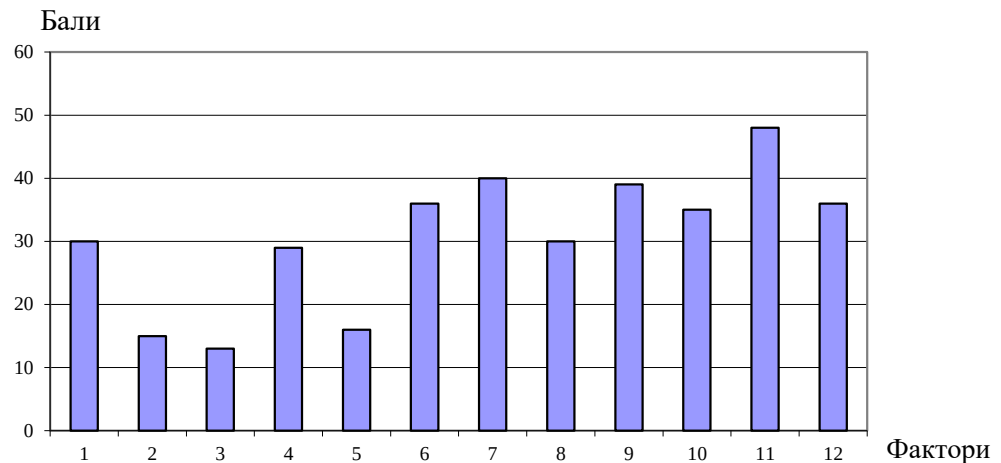


Рис.2.5 - Мотиваційний профіль працівника ПАТ «Запоріжсталь»

Ступінь задоволеності фактору розміщується на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Для подальшого аналізу, необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1.

Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються шляхом відношення до нього (таб.2.13)

Таблиця 2.13 - Значення значимості факторів і їх задоволеності на ПАТ «Запоріжсталь»

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора(Ф)	1	0,7	0,5	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,6	0,6	0,7	0,8
Ступінь задоволеності (С)	0,5	0,6	0,7	1,0	1,0	0,7	0,6	0,5	0,8	0,7	0,6	1,0

Для визначення мотиваційного потенціалу ($M_{\text{прац}}$) цього працівника необхідно додати всі значення ступеню задоволеності (С). Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{прац}} = C_1 + C_2 + C_3 \dots + C_{12} \quad (2.1)$$

Підставивши у формулу значення таблиці 2.12, отримуємо:

$$M_{\text{прац}} = 0,5+0,6+0,7+1,0+1,0+0,7+0,6+0,5+0,8+0,7+0,6+1,0 = 8,7$$

Значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника становить 8,7. Згідно зі шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Шкала значень мотиваційного потенціалу має наступний вигляд (рис.2.6)

Цілком незадоволений		Більше незадоволений, ніж задоволений			Щось середнє		Більше задоволений, ніж не задоволений			Повністю задоволений	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Рис.2.6 - Шкала значень мотиваційного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь»

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 2.13 переносяться на діаграму, яка поділена умовно на чотири квадрати (рис.2.7)

Мотиваційні фактори	1,0					1					
	0,9						7	6			
	0,8										12
	0,7					8	2, 11				4
	0,6							10	9		
	0,5							3			
	0,4										5
	0,3										
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
		Задоволеність									

Рис.2.6 - Діаграма мотиваційного профілю працівника ПАТ «Запоріжсталь»

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній - їх задоволеність (С). В першому квадраті значення фактору і задоволеність знаходяться в межах від 0 до 0,5. В другому - значення фактору лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності - від 0 до 0,5. В третьому квадраті значення фактору і задоволеності в межах від 0,6 до 1; нарешті, в четвертому значення фактору знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності - від 0,6 до 1.

За приведеною на рис.2.6 діаграмою видно, що для мотивування опитаного працівника, в першу чергу, необхідно звернути увагу на фактори 8 і 1, так як вони знаходяться в другому квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність, наступними потребують уваги фактор 7 із середньою задоволеністю та високою значимістю, далі фактори 2, 11 та 6.

Що стосується мотиваційного потенціалу підприємства, то його можна розрахувати, додавши значення мотиваційного потенціалу опитаних працівників і цю суму розділивши на їх кількість.

З метою визначення ключових проблем управління системою мотивації персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» було проведено опитування серед працівників (додаток Г).

Спершу досліджено рівень задоволеності працівників соціальними стандартами в компанії (рис. 2.8).

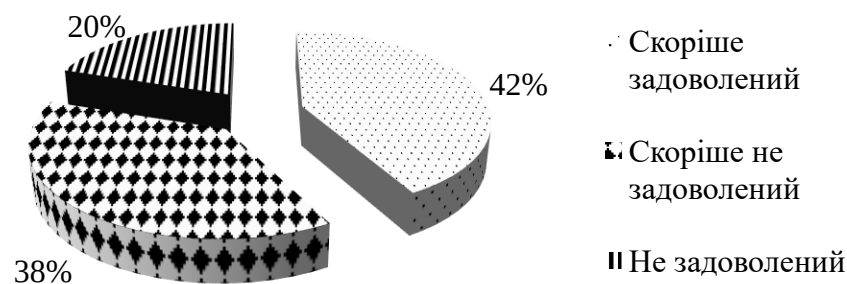


Рис. 2.8 - Рівень задоволеності працівників соціальними стандартами в компанії ПАТ «Запоріжсталь», %

Отже, з аналізу бачимо, що меншість працівників скоріше задоволені соціальними стандартами в досліджуваній організації (42%), 38% - скоріше не задоволені і 20% - не задоволені.

Засоби мотивації праці, на думку респондентів, мають бути такими (рис. 2.9).

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (47%) та прихильність керівництва (31%).

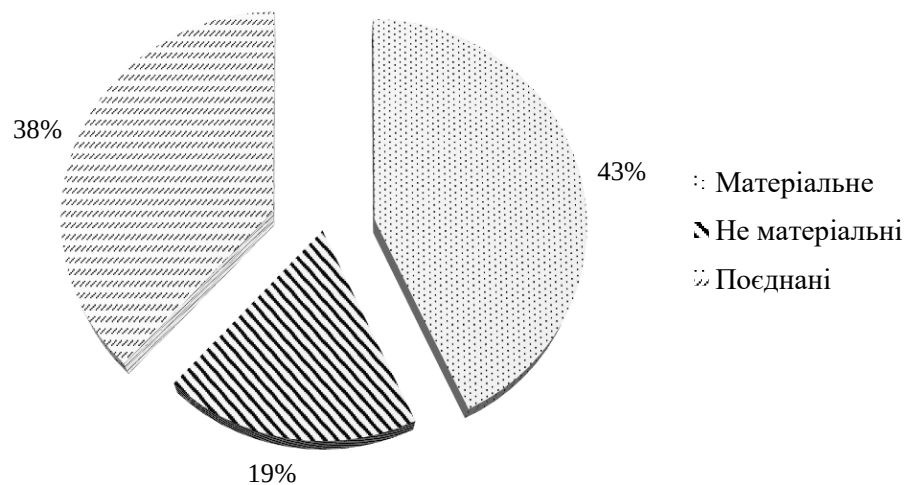


Рис. 2.9 - Думки персоналу щодо засобів мотивації праці ПАТ «Запоріжсталь», %

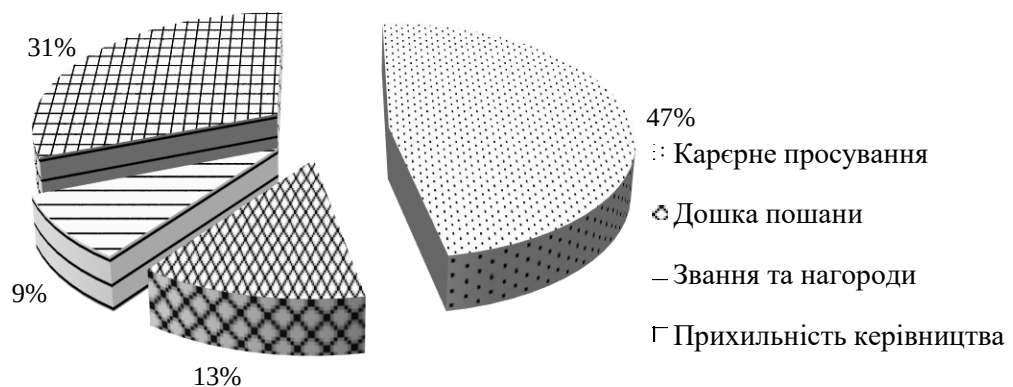


Рис. 2.10 - Структура нематеріальних стимулів мотивації на ПАТ «Запоріжсталь», %

Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 48%, на оцінку «5» - 25% (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Оцінка ефективності системи мотивації праці в ПАТ «Запоріжсталь»

Оцінка системи	Відсоток опитаних працівників
1	2%
2	9%
3	16%
4	48%
5	25%

На питання, чи потрібна система мотивації та розвитку персоналу на підприємстві лише 6% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію та розвиток потрібними (рис. 2.11).

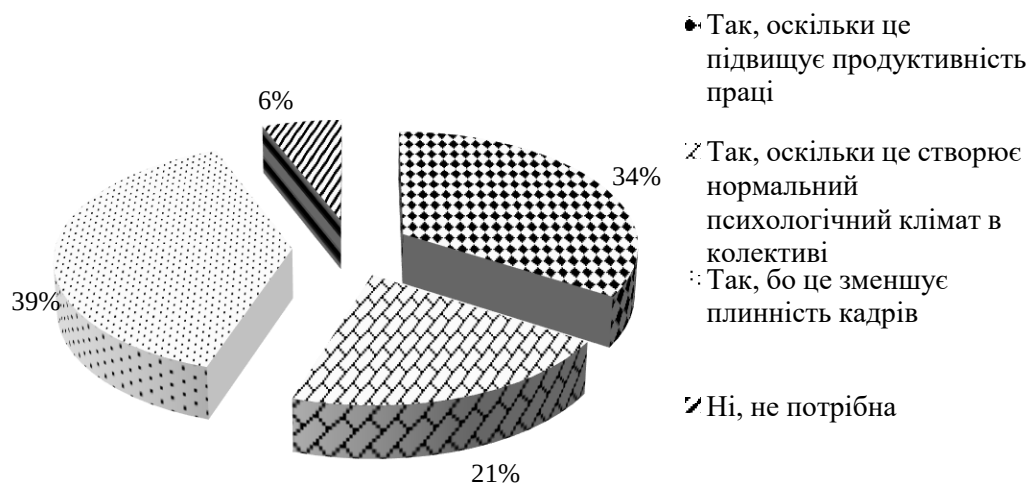


Рис. 2.11 - Потреба в мотивації та розвитку персоналу ПАТ «Запоріжсталь», %

Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та стимулювання на підприємстві, все ж є певні проблеми у цьому напрямі. Саме тому дане питання слід розглянути окремо (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Проблеми мотивації праці в ПАТ «Запоріжсталь»

Проблема	Характеристика
Відсутність на підприємстві ефективного мотиваційного механізму	На підприємстві немає чіткої програми мотивації, є лише положення про преміювання, яке обмежене і не повне
Відсутність регулярного мотиваційного моніторингу працівників	На підприємстві майже не проводиться мотиваційний моніторинг, тобто не виявляються ті потреби, які дійсно потрібні співробітника
Слабка зацікавленість у кар'єрному зростанні та підвищенні зарплатні	Працівники не зацікавлені у просуванні кар'єрною драбиною через низьку матеріальну мотивованість та відсутність інформаційного забезпечення щодо самого процесу просування на даному підприємстві
Відсутність потрібної кількості видів стимулювання	Кількість видів премій обмежена, часто це просто епізодичні виплати за рішенням керівника, виняток становлять бонуси та відсотки від продажів, які належать не до премій, а до додаткової заробітної плати в цілому
Обмеження премій рішенням самого лише керівника компанії	Рішення щодо премії приймає керівник, і працівник не може розраховувати на регулярні премії, що знижує його продуктивність

Звичайно, в питаннях мотивації потрібно працювати з кожною людиною окремо. Але значення мотиваційного потенціалу підприємства може дати чітку характеристику роботі керівництва зі своїм персоналом, а особливо: на скільки персонал мотивований для досягнення цілей підприємства.

Отже, мотиваційну систему трудової діяльності ПАТ «Запоріжсталь», необхідно доповнити впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Виходячи з проблем підприємства в наступному розділі буде розглянуто основні заходи по подоланню цих проблем, а також розроблений план впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці.

Висновки до розділу 2

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство ПАТ «Запоріжсталь» має середні показники ефективності фонду оплати праці. Також спостерігається дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу. На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогнози зміни значення даних показників. Існує незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. Таким чином, визначені на основі аналізу негативні тенденції зумовлюють необхідність враховувати співвідношення темпів росту зарплати і продуктивності праці, а також розробки заходів удосконалення кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь», зокрема матеріального стимулювання та соціальних стандартів. Персонал є стратегічним ресурсом організації, який вимагає пошуку оптимальних механізмів керування ним для забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами належить до вирішальних умов розвитку інноваційного підприємства, що є основою для забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників. Виходячи з проблем підприємства в наступному розділі буде розглянуто основні заходи по подоланню цих проблем, а також розроблений план впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

На даному підприємстві за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Традиційна модель організації професійного навчання, зазвичай, складається з трьох стадій: планування, реалізації та оцінки (рис. 3.1).

Блок 1 (рис. 3.1.) направлений на планування навчання персоналу. На цьому етапі виконуються наступні задачі: Виявлення потреби у навчанні персоналу підприємства, що відбувається за допомогою аналізу і зіставлення: знань, умінь і навиків, якими володіє персонал; знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення мети організації.

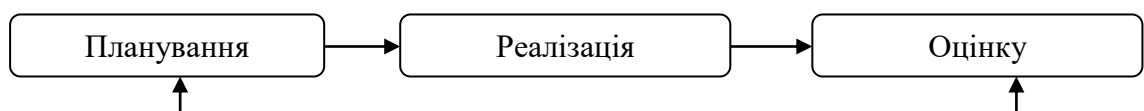


Рис. 3.1 - Основні блоки системи безперервного навчання ПАТ «Запоріжсталь»

Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії: складання програм навчання; вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони; вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат; визначення термінів навчання; розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; розподіл витрат

на навчання.

На рис. 3.2 зобразимо наступний блок системи безперервного навчання.

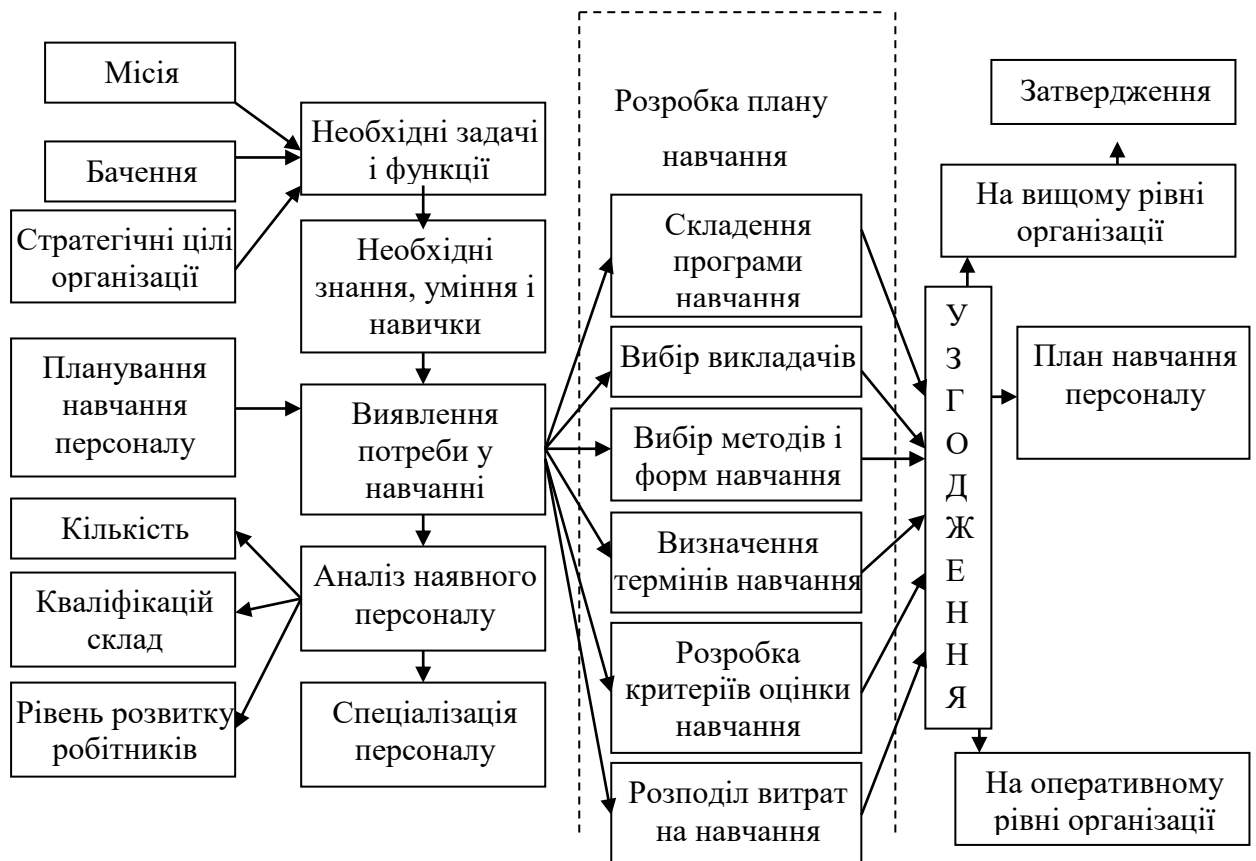


Рис. 3.2 - Планування навчання персоналу

Блок II (рис. 3.3.) – реалізація процесу навчання персоналу – передбачає безпосереднє здійснення складених планів навчання персоналу. Особливістю блоку є те, що він виявляє недоліки наявних планів, що при системній роботі дозволяє уникнути недоліків у майбутньому.

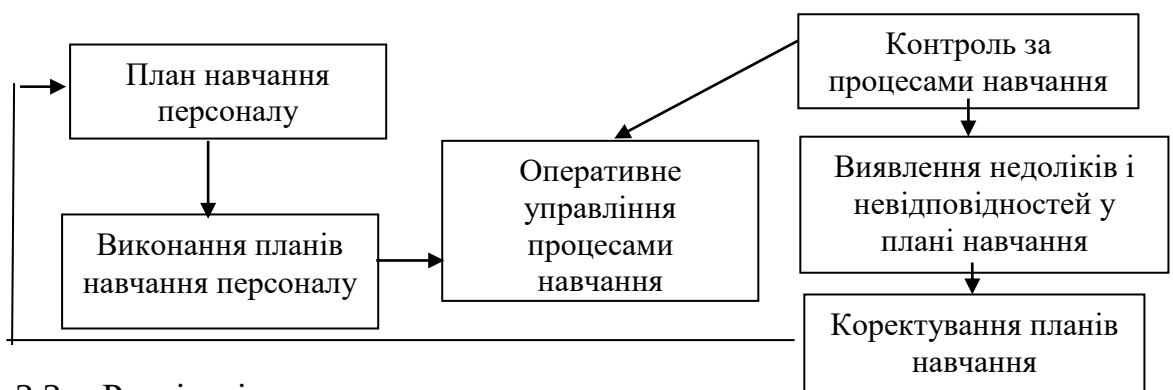


Рис. 3.3 - Реалізація процесу навчання персоналу

Блок III роботи системи безперервного навчання персоналу представлений діяльністю щодо оцінки ефективності навчання (рис. 3.4.).



Рис. 3.4 - Система безперервного навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

I етап – планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;

II етап – реалізація – має на увазі безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання;

III етап – оцінка – є етапом моніторингу, вистежування ефективності навчання. Основна задача оцінки – зрозуміти, в якому ступені співробітники використовують знання і навички, котрі вони отримали в результаті навчання.

Системність безперервного навчання реалізується у наявності зворотного зв'язку в даному процесі. Результати останнього етапу аналізуються і враховуються на I етапі.

Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства.

В табл. 3.1 наведено напрямки удосконалення організація навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 3.1- Напрямки удосконалення організації навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Навчання персоналу	Розробка механізму навчання персоналу	Підвищення продуктивності праці
2.	Підвищення кваліфікації	Програма підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці
3.	Покращення соціального розвитку персоналу	Програма соціального розвитку колективу підприємства	Удосконалення соціальних відносин в трудовому колективі

Основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- внутрішньо корпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;
- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Отже, підвищення кваліфікації працівників надасть змогу збільшити рівень продуктивності праці, а також знизити витрати на персонал внаслідок додаткового залучення нових працівників.

Отже, в ПАТ «Запоріжсталь» повинна діяти загальна політика в галузі управління персоналом загалом, та організація навчання зокрема.

Залучення кваліфікованих фахівців – першорядне завдання для будь-якого підприємства, то, з чого починається його створення або трансформація. Основна мета цієї HR-функції: швидко, якісно і з мінімальними витратами підібрати потрібних компанії фахівців.

Керівництво ПАТ «Запоріжсталь» проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання менеджера з персоналу – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний

час на потрібному робочому місці. Схема ефективного підбору персоналу наведена на рис. 3.5.

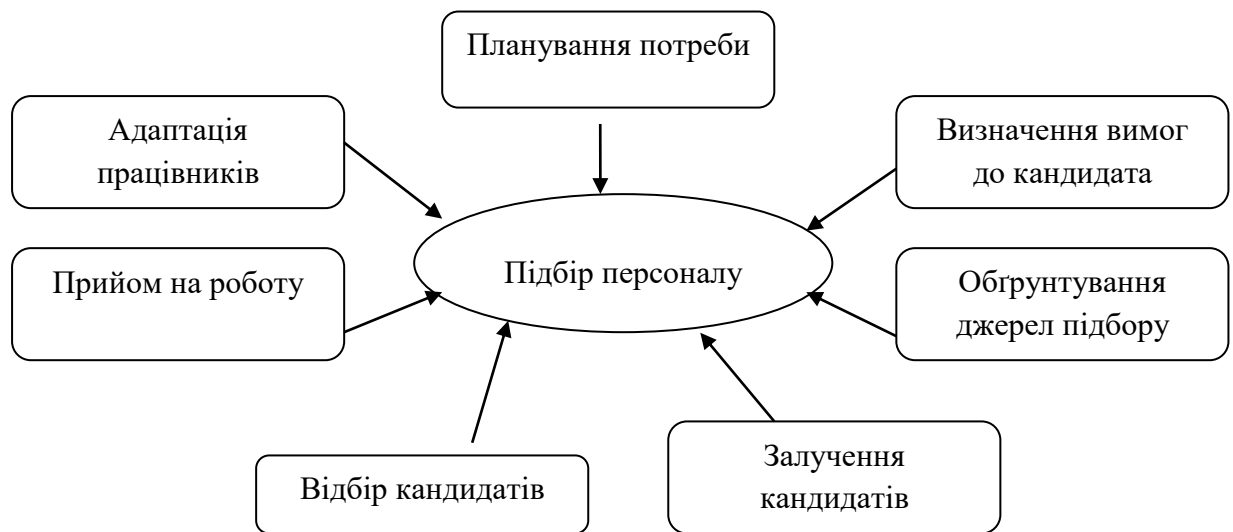


Рис. 3.5 - Схема ефективного підбору персоналу для ПАТ «Запоріжсталь»

Помилки, які допускаються на етапі підбору об'єднують у кілька категорій: неточно складений опис вакансії; недооцінка складності підбору конкретного фахівця, величини витрат або термінів; не повне визначення рівня вимог до кандидатів; недостатнє фінансування на підбір персоналу; невихід обраного кандидата на роботу.

План роботи відділу кадрів включає комплекс заходів по підборі, розстановці, навчанню і підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів. Такий план складається на місяць або квартално. Він передбачає вирішення поточних задач по роботі з кадрами на цьому підприємстві. Цей план роботи тісно пов'язаний із загальним планом роботи підприємства.

Відділом кадрів розробляються перспективні плани підвищення кваліфікації керуючих працівників, спеціалістів, а також робочих кадрів. План підвищення кваліфікації кадрів є складовою частиною плану розвитку підприємства, тому він тісно взаємозв'язаний з основними напрямками розвитку підприємства на запланований період і, передусім, із заходами по

технічному переозброєнню, реконструкції підприємства, а також зв'язаними з удосконаленням господарського механізму. В цьому плані знаходять відображення як зміни структури кадрів, що відбуваються, так і категорії робітників, котрі прагнуть підвищення кваліфікації чи спеціальної підготовки.

В таблиці 3.2 розглянемо основні етапи та задачі календарного плану проекту з підбору персоналу.

Таблиця 3.2 - Календарний план проекту з підбору персоналу

Етапи	Задачі	Тривалість, дні
Отримання завдання	Оформлення заявки на підбір персоналу	1
	Оцінка ефективності заявки	1
	Визначення осіб, котрі займатимуться підбором даної вакансії	1
	Узгодження умов підбору	1
	Оформлення вимог до кандидата	4
Виконання пошукових робіт	Перегляд бази даних спеціалістів	1
	Відбір кандидатів	1
	Відбір інформаторів	1
	Звернення до інформаторів	5
	Розміщення вакансій на сайтах	5
	Класифікація і аналіз відкликів	5
	Робота з агентами в соціальних мережах	5
	Робота з навчальними закладами	6
	Встановлення контактів з агентами	6
	Отримання рекомендацій	6
	Телефонна співбесіда	1
	Вивчення анкетних даних та проведення попередньої співбесіди	15
	Розгляд мотивації і оцінка кандидата	15
Завершення робіт	Представлення кандидата заявнику	1
	Контроль співбесіди	1
	Контроль звільнення працівника з попереднього місця роботи	1
	Контроль виходу кандидата на роботу	1
	Закриття заявки	1

Тривалість різних видів робіт проекту неоднакова: найменше часу (1 день) займають роботи організаційного плану, до 5 днів відводиться на аналітичні види робіт, най тривалішим є процес, котрий складається з 15 днів

– вивчення анкетних даних та проведення співбесід з кандидатами, завершуючий процес – це здійснення контролю за процесом реалізації проекту, який є невід’ємною його частиною від планування до звіту.

Наглядно технологію підбору персоналу розглянемо у вигляді діаграми Ганта (рис. 3.6.).

Діаграма Ганта складається із відрізків, які розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок представляє собою певне завдання чи підзавдання. Початок, кінець і довжина відрізка відповідає початку, завершенню та тривалості завдання.

Завдання можуть виконуватися як паралельно так і послідовно. Якщо завдання виконуються послідовно, то існує зв’язок між нею і попередньою задачею відповідно. Наступна задача буде виконуватися тільки після завершення попередньої.

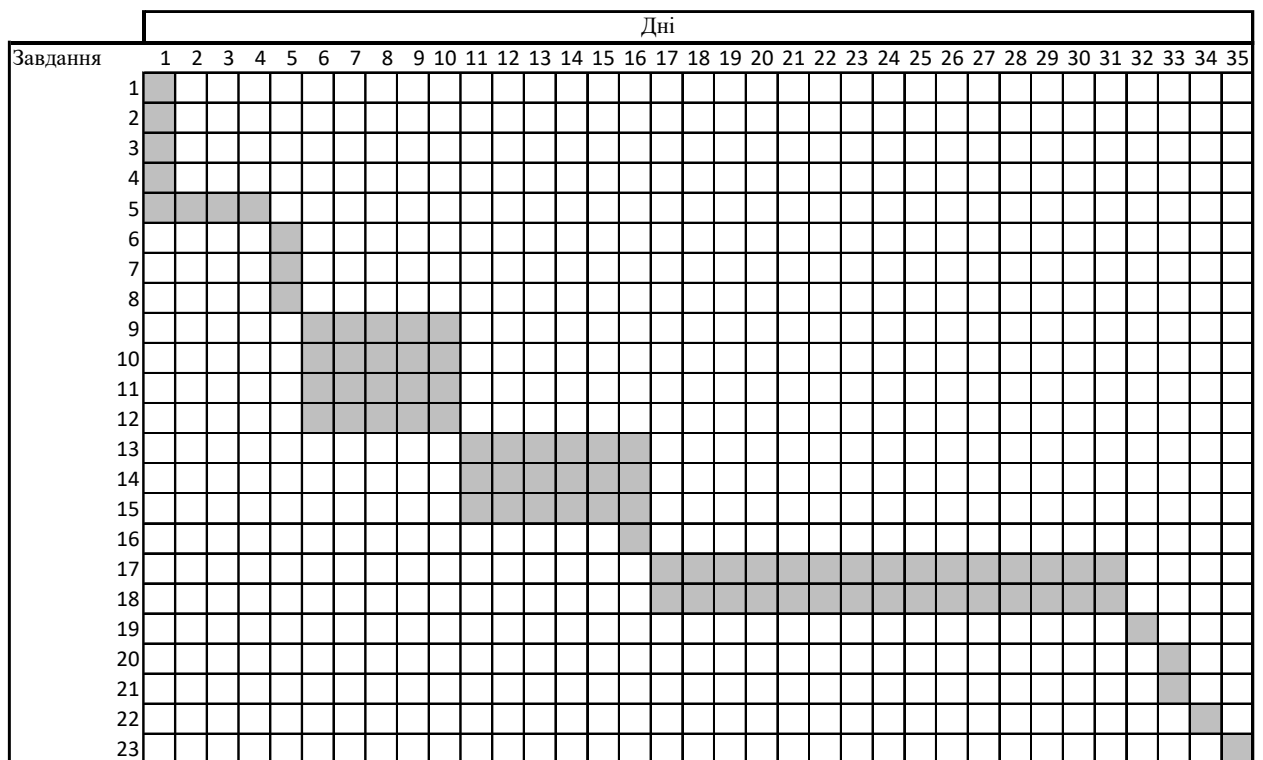


Рис. 3.6 - Діаграма Ганта

Паралельні завдання в проекті потрібно починати якнайшвидше, що дає змогу зекономити час і тривалість виконання проекту.

Заштрихована область в стрічці показує процент виконання конкретного завдання. Таким чином виконується контроль.

З розрахунків у другому розділі видно, що на підприємстві майже відсутній механізм матеріального стимулювання та незадовільний стан задоволеності працівників системою стимулювання.

В табл. 3.3 наведено напрямки удосконалення матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 3.3 - Напрямки удосконалення матеріального стимулювання ПАТ «Запоріжсталь»

№ п/п	Пропозиція	Спосіб реалізації	Очікуваний ефект
1.	Порядок нарахування премій	Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану робіт	Зростання продуктивності праці
2.	Матеріальна відповідальність та дисциплінарні заходи	Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни	Зниження простоїв, запізнь, прогулів та інше
3.	Участь працівників у прибутках	Система участі у прибутках в залежності від продуктивності праці	Зростання продуктивності праці

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату незаслужених премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему Хелсі. Суть її полягає в тому, що заробіток працівника основного виробництва складається із двох частин:

Першу - визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з

економічним часом i є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

В таблиці 3.4 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану робіт.

Таблиця 3.4 - Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану виконаних робіт

% виконання плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Таким чином, дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

Таким чином, пропонується з метою підвищення ефективності мотивації персоналу у ПАТ «Запоріжсталь» застосувати один із наступних заходів:

- 1) створення концепції мотивації персоналу;
- 2) формування комплексної програми мотивації персоналу;
- 3) формування мотиваційної політики на підприємстві;
- 4) моральне стимулювання шляхом публічного вручення грамот на нагород;
- 5) видача найбільш продуктивно працюючим робітникам мотиваційних подарунків (годинники, ручки, оргтехніка тощо), які продемонструють працівникові оцінку його досягнень з боку керівництв;
- 6) організація змагань за отримання права відвідати мотиваційні навчання за кордоном;

- 7) преміальне заохочення;
- 8) похвала співробітника тет-а-тет керівником
- 9) перспективи кар'єрного росту.

Основними формами мотиваційних механізмів матеріального стимулювання праці, є заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги.

Було визначено рівень та негативну динаміку продуктивності праці в порівнянні з динамікою росту заробітної плати на підприємстві протягом 2019-2021 рр., а також встановлено не достатньо ефективність діючої системи преміювання та матеріальної відповідальності персоналу.

Розглянемо мотиваційні інструменти, щодо яких працівники зазвичай висловлюються зацікавленість (таблиця 3.5), та визначемо їх затребуваність пропорційно до загальної кількості балів.

Таблиця 3.5 - Очікування працівників ПАТ «Запоріжсталь» щодо вибору інструментів мотивації праці на підприємстві

Інструмент мотивації	Кількість балів (відповідно до кількості опитаних – 1 бал за 1 відповідь)	Затребу- ваність
Заробітна плата	18	12
Премія за виконання планових завдань	18	12
Премія за виконання разових (проектних) завдань	15	10,4
Компенсація витрат на харчування	14	9,9
Компенсація витрат на проїзд	12	8,9
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	6	5,8
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5	5,3
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	17	11,5
Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	18	12
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	18	12
Разом	141	100

Найбільш затребуваними серед них є заробітна плата та премії, компенсації витрат на харчування та проїзд, компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну, організація корпоративних заходів (святкових, тематичних тощо), персональна винагорода до дня народження чи з нагоди особливих подій (ювілею, народження дитини тощо).

Працівникам адміністративного складу підприємства пропонується визначити пріоритетність реалізації ініціатив трудового колективу шляхом присвоєння кожному інструменту рангу значущості (шляхом розподілу місць від 1 – найбільш пріоритетний інструмент, до 14 – найменш пріоритетний інструмент).

Розглянемо як це може виглядати та визначимо послідовність запровадження інструментів системи мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» відповідно за загальною кількістю балів, нарахованої для кожного інструменту за параметрами затребуваності та значущості (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Результати оцінювання інструментів проектованої системи мотивації та стимулювання персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Інструмент мотивації	Затребуваність	Середній бал значущості	Ранг значущості	Сума балів затребуваності та значущості
Заробітна плата	12	1,0	14	27
Премія за виконання планових завдань	12	2,5	12	26,5
Премія за виконання разових (проектних) завдань	10,4	2,5	12	24,9
Компенсація витрат на харчування	9,9	6,7	8	24,6
Компенсація витрат на проїзд	8,9	5,2	10	24,1
Компенсація витрат на мобільний зв'язок	5,8	9,3	6	21,1
Компенсація вартості абонементу на відвідування спортивного клубу чи басейну	5,3	13,3	1	19,6
Організація корпоративних заходів змагального характеру (кращий працівник місяця, року)	11,5	9,5	5	26

Продовження таблиці 3.6

Організація корпоративних заходів пізнавально-розважального характеру (корпоративні свята, тематичні семінари, тренінги та презентації тощо)	12	10,5	4	26,5
Персональна винагорода до дня народження та особливих дат	12	11,2	3	26,2
Разом	100			

Упорядкування побудованого переліку за кількістю балів затребуваності значущості свідчить про те, що управлінські заходи щодо запровадження на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочинати з розробки системи матеріальної мотивації персоналу, інструментами якої є заробітна плата та преміювання персоналу.

При цьому, серед видів премії перевагу надано додатковим виплатам за виконання планових завдань. Премії за виконання разових завдань чи проектів (замовлень) є менш затребуваними серед працівників, оскільки визнані такими, що не сприяють зміцненню трудового колективу та створенню атмосфери взаємодопомоги та командної роботи.

Крім інструментів матеріального стимулювання на підприємстві доцільно запровадити комплекс інструментів нематеріального стимулювання. Зокрема доцільно запланувати проведення низки корпоративних заходів пізнавально-розважального та змагального характеру. План заходів представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - План корпоративних заходів

Назва заходу	Терміни виконання, частота на рік	Відповідальні
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації працівників	1 місяць, 1 раз	Управління соціальної сфери
Корпоративні заходи «День здоров'я»	1 день, 2 рази	
Святкування Дня металурга	1 день, 1 раз	
Корпоративне святкування Нового року	1 день, 1 раз	
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	1 тиждень, 1 раз	

Також, з метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом використовуються покарання та дисциплінарні міри.

Порушеннями можуть бути:

- грубість людям, в яких беруть інтерв'ю;
- запізнення на роботу без вагомих причин та попередження безпосереднього керівника;
- прогули;
- покидання робочого місця без попередження керівника;
- порушення правил техніки безпеки;
- розмова по телефону без поважної причини;
- вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані;

За крадіжку – звільнення працівника (можливе і відкриття кримінальної справи).

В таблиці 3.8 наведені приклади покарань за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.8 - Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» за порушення трудової дисципліни

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	Усне зауваження	5-20
Прогоул	Догана	100
Покидання робочого місця без попередження безпосереднього керівника	Догана	50-100
Порушення правил техніки безпеки	Усне зауваження	5-25
Грубість клієнтам	Догана	25-50
Розмови по телефону без поважної причини	Усне зауваження	5-15
Вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані	Звільнення	100

До нематеріальних видів мотивації для ПАТ «Запоріжсталь» можна

віднести професійне навчання персоналу. В ПАТ «Запоріжсталь» за сучасних умов господарювання виникла потреба у системному професійному навчанні. Системний підхід дозволяє враховувати як стратегічні, так і поточні плани розвитку підприємства, прогнозувати перспективи розвитку працівників і формувати кадрові резерви.

Таким чином, запропоновані такі шляхи підвищення ефективності системи стимулювання на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»:

1. Удосконалення системи матеріального стимулювання на ПАТ «Запоріжсталь» має відбуватися за такими основними напрямками: зміна системи оплати праці на систему Хелсі; введення нової системи преміювання. Через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки. З метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату річних разових премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою. Дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

2. З метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом потрібно використовувати систему покарання та дисциплінарні міри. Пропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуватись правил трудової дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

Таким чином, удосконалення стимулювання персоналу в ПАТ «Запоріжсталь» призводить до:

- підвищення якості роботи персоналу;
- зростання відповідальності працівників не лише за результати індивідуальної, а й колективної праці;
- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між членами одного підрозділу, так і між підрозділами організації і допомагає пришвидшити процес виробництва, тобто його інтенсифікувати.

Останні кілька десятиліть проблема ефективності стимулювання персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці.

Таким чином, активізація діяльності в сфері стимулювання персоналу та мотивації праці працівників сприятиме покращенню організаційної культури на підприємстві. В результаті рівень вмотивованості персоналу підвищиться. Зміни в системі мотивації праці та стимулювання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» мають позитивно відобразитись на ефективності діяльності підприємства, і зокрема, продуктивності праці персоналу то розмірі доходу від основної діяльності.

3.2 Оцінка економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів

Серед систем почасової оплати з відрядним приробітком за перевиконання встановленої норми виробітку базовими є системи Хелсі та Роуена [8, с.195]. Обрали саме систему Хелсі, тому що в ній на виконання

певної роботи встановлюється норма часу. При виконанні роботи за меншу кількість часу працівник отримує з розрахунку фактично витраченого часу і відсоток від величини зекономленого часу. При цьому заробітна плата змінюється лінійно: приріст продуктивності праці на один відсоток супроводжується приростом заробітної плати на 0,3 або 0,5% залежно від прийнятої схеми, що дуже актуально для даного підприємства, адже дослідження показали, що наразі в компанії заробітна плата зростає не пропорційно обсягам виконаних робіт.

Розрахуємо, який ефект отримає підприємство в результаті запровадження системи оплати праці за методом Хелсі.

Тобто, якщо формалізувати дану систему ми отримаємо наступну формулу:

$$\text{ЗП} = \text{ГТС} \times \text{ФРЧ} + \text{ЕЧ} \times \text{K}_{\text{ек}} \times \text{ГТС} \quad (3.1)$$

де, ЗП – заробітна плата робітника;

ГТС – годинні тарифна ставка;

ФРЧ – фонд робочого часу робітника;

ЕЧ – економія часу робітником;

$\text{K}_{\text{ек}}$ – коефіцієнт, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується.

Тобто якщо наприклад оператор IV розряду економить 25% робочого часу при тривалості зміни 8 годин, це складе 2 години економії часу, за умови, що годинна тарифна ставка робітника даної професії IV розряду складає 9,2 грн. і при коефіцієнті рівному 0,4 ми отримаємо наступну економію заробітної плати за місяць

$$\text{ЗП}_{\text{традиц. система}} = 58,2 \text{ грн} \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 10243,2 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗП}_{\text{система Хелсі}} = (58,2 \text{ грн} \times 6 \text{ год} + 2 \text{ год} \times 0,4 \times 58,2 \text{ грн}) \times 22 \text{ дні} = 8706,7 \text{ грн.}$$

Отже місячна економія заробітної плати 1 робітника становитиме:

$$\text{ЗП}_{\text{ек(міс.)}} = 10243,2 - 8706,7 = 1536,5 \text{ грн., а річна:}$$

$$ЗП_{ек} (річн.) = 1536 \times 12 \text{міс} = 18437 \text{ грн.}$$

На підприємстві працює приблизно 50 чоловік, котрих можна перевести на таку систему оплати праці. За умови виконання вищезазначених вимог підприємство за рік отримає наступну економію заробітної плати основних робітників даного виду професії: $18,437 \times 50 = 921,8 \text{ тис. грн.}$

Розрахуємо зміни в оплаті праці з урахуванням впровадження бонусної системи преміювання на прикладі двох працівників – працівника адміністративного складу – економіста та слюсаря III розряду.

В таблиці 3.9 представлено розрахунок для слюсаря III розряду в разі нарахування 2 додаткових балів. А також працівника адміністративного складу – економіста, якому затверджено оклад у розмірі 12900 грн., та отримано 1 додатковий бал за бальною системою. При цьому передбачено, що один із працівників перевиконав планове завдання, а іншим відпрацьовано лише 19 днів із 20, тобто запланований обсяг виробничих завдань, передбачений посадовою інструкцією, не виконано в повному обсязі. Слід також зазначити, що для планове завдання для працівників адміністративного складу полягає у виконанні всіх, передбачених посадовою інструкцією обов'язків, а виконання завдань та доручень, не передбачених посадовою інструкцією (за додатковим наказом керівника, виконання обов'язків тимчасово на період відсутності працівника і т.п.), вважається перевиконанням планового завдання для зазначеної категорії працівників.

За даними таблиці 3.9, при нарахуванні заробітної плати працівників 86% становить основна заробітна плата і 14% - персональні надбавки та премії, що посилює її стимулюючу функцію.

В перспективі, на наступних етапах впровадження мотиваційної системи ПАТ «Запоріжсталь», для визначення обсягу виконаної роботи для працівників підприємства доцільно розробити та запровадити систему індикаторів діяльності (КРІ), за рахунок чого взаємозв'язок між результатами праці та винагородою працівників буде більш тісним.

Таблиця 3.9 - Розрахунок заробітної плати працівників ПАТ «Запоріжсталь» з бонусною системою преміювання

Найменування посади працівника, розряд	Тарифна ставка, оклад, грн.	Тарифний коефіцієнт	Оплата праці за тарифом, оклад, грн.	Трудовозатрати		Основна заробітна плата, грн.	Персональна надбавка			Премія		Разом, грн.
				Нормативні	Фактичні		Кількість балів	% доплати	Сума доплати, грн.	% виконання норми виробітку	Сумма, грн	
Слюсар, III розряд	78,12	1,2	93,75	160	168	15 000	2	10	1500	5	50	17 250
Економіст	6000	21,5	12900	20	19	12255	3	5	61275	-5	0	12867,75

У порядку непрямого матеріального стимулювання працівникам доцільно призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду в міському комунальному транспорті в розмірі:

$$(10 \text{ грн} \times 2 \text{ поїздки} \times 249 \text{ днів}) / 12 \text{ міс.} = 4980 / 12 = 415 \text{ грн. на міс.}$$

Варто зазначити, що підприємство має власні заводські автобуси, які є безкоштовними для працівників, однак не усі мають змогу ними скористатися.

Наразі, витрати на застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання визначені в розмірі 35 258 ,4 тис. грн. - компенсація витрат на проїзд для 6000 працівників з урахуванням податку 18%:

Складемо кошторис витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Згідно запропонованої програми основними заходами щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства можуть стати:

- внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;
- курси підвищення кваліфікації в режимі online;
- підвищення кваліфікації в спеціальних закладах.

Оберемо поєднання варантів із курсами online та внутрішньокорпоративними тренінгами підвищення кваліфікації для розширення кола знань, які зможе освоїти працівник. Розрахуємо кінцеву вартість заходу у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10- Кошторис витрат на підвищення кваліфікації

Стаття затрат	Сума витрат на 1 працівника за 1 тренінг, грн	Разів за рік	Чисельність працівників, люд.	Разом, грн
Внутрішньокорпоративні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу	300	1	50	15 000
Курси підвищення кваліфікації в режимі online	2500	1	20	50 000
Всього				65 000

Складемо кошторис на проведення заходів системи нематеріальної мотивації працівників (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Кошторис витрат на проведення заходів системи нематеріальної мотивації праці ПАТ «Запоріжсталь»

Назва заходу	Сума, тис. грн
Семінари-тренінги з підвищення кваліфікації працівників	65
Корпоративні заходи «День здоров'я»	52
Святкування Дня металурга	96
Святкування Нового року	138
Підведення підсумків діяльності та визначення кращого працівника	50
Разом	401

Витрати на запровадження інструментів нематеріального стимулювання, передбачених програмою заходів становитимуть 401 тис. грн. (таблиця 3.11).

Таким чином, загальна сума витрат на запровадження системи мотивації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням оподаткування становитимуть:

$$35\,258,4 \text{ тис. грн.} + 401 \text{ тис. грн.} = 35\,659,4 \text{ тис. грн.}$$

Очікується, що продуктивність праці працівників підвищиться на 10%, тобто становитиме:

$$4372,84 \text{ тис. грн} * 1,1 = 4810,12 \text{ тис. грн. на рік.}$$

При розрахунку фінансового результату (таблиця 3.12) потрібно врахувати, що буде збільшено адміністративні витрати. Зробимо припущення на основі експертних оцінок, що в результаті посилення мотивації персоналу виручка збільшиться на 10%

Таблиця 3.11 - Оцінка економічного ефекту від зміни системи мотивації та оцінювання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Базовий показник (2020 рік), тис. грн.	Очікуваний показник, тис. грн.	Зміна, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	45 630 637	50 193 643,9	4 563 006,9
Собівартість реалізованої продукції	43 852 136	39 466 922,4	- 4 385 213,6
Валовий прибуток	1 778 501	10 726 721,5	8 948 220,5
Адміністративні витрати	539 729	575 353,4	35624,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 3 464 171	5 448 425, 1	8 912 596,1
Фінансовий результат до оподаткування	- 4 499 666	4 412 976,1	8 912 642,1
Чистий прибуток	-3 678 076	3 618 640,4	7 296 716,4

Відтак, ефективність витрат на запровадження системи стимулювання персоналу становитиме:

$$4\,563\,006,9 \text{ тис. грн.} / 35659,4 \text{ тис. грн.} = 127,96 \text{ грн./грн.}$$

Розглянемо економію заробітної плати за системою Хелсі і її вплив на собівартість одиниці продукції та всього обсягу виробленої продукції та інші мотиваційні заходи (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Зміна складу операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2021р.	Плановий рік	Відхилення	
			(+, -)	%
Матеріальні затрати	58245951	58245951	-	-
Витрати на оплату праці	2933056	2932134	-921,8	-0,03
Відрахування на соціальні заходи	629506	589359	-40147	-6,3
Амортизація	2624404	2624404	-	-
Інші операційні витрати	3741595	3741961	366	+0,009
Разом	68174512	68133809	-40703	-0,06

Отже ми отримаємо економію собівартості при економії робочого часу на 25% для деяких категорій працівників на 0,06%.

Таким чином, запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві на 10%, а додатковий дохід на кожну гривню витрат на стимулювання персоналу становитиме 127,96 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження запропонованих заходів щодо підвищення замотивованості працівників.

Нині 70–80 % працівників у розвинутих країнах переведені на погодинну оплату. Це зменшує кількість трудових конфліктів, покращує психологічний клімат у колективі, попереджує можливість страйків, і відповідно підвищує ефективність мотиваційного механізму цієї його складової.

У таблиці 3.13 представлена характеристика основних соціально-економічних результатів, які будуть отримані після запровадження заходів з удосконалення мотивації та матеріальної відповідальності в ПАТ «Запоріжсталь».

Поліпшення соціальних показників проявляється у підвищенні задоволеності працівників матеріальним винагородою, умовами праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом у колективі. Основним економічним ефектом є зростання продуктивності праці, зниження рівня крадіжок та випадків порушення трудової дисципліни.

Таблиця 3.13 - Характеристика соціально-економічних результатів впровадження проекту покращення стимулювання праці

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Мотивація поведінки персоналу	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою	Підвищення частки працівників, виражають задоволення системою винагороди	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення можливостей особистого розвитку працівників	Підвищення частки працівників, виражають задоволення працею	
	Формування почуття причетності	Підвищення частки працівників, виражають задоволення умовами для самовираження	
2. Матеріальна відповідальність	Формування відповідальності	Зниження кількості працівників, котрі порушували трудову дисципліну	Зниження прогулів, простоїв
3. Соціальний розвиток	Підвищення розмаїття задоволених потреб персоналу	Підвищення частки працівників, виражають задоволення соціально-психологічним кліматом	Зростання продуктивності праці
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Забезпечення механізму зворотного зв'язку зі споживачами та громадкістю		
	Поліпшення умов домашнього побуту		

Таким чином, останні кілька десятиліть проблема ефективності стимулювання персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці.

Висновки до розділу 3

Запропоновані такі шляхи підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Удосконалення системи матеріального стимулювання на ПАТ «Запоріжсталь» має відбуватися за такими основними напрямками: зміна системи оплати праці на систему Хелсі; введення нової системи преміювання. Через організацію системи преміювання досягається необхідний компроміс між інтересами працедавця і працівника, сприяючий розвитку відносин соціального партнерства між двома рушійними силами ринкової економіки. З метою вдосконалення системи преміювання працівників пропонується замінити виплату річних разових премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою. Дана система преміювання стане поштовхом для працівників підвищити трудові показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

З метою зниження порушень трудової дисципліни персоналом потрібно використовувати систему покарання та дисциплінарні міри. Пропонована система мотивації є справедливою, прозорою та зрозумілою. Працівники мають стимул дотримуватись правил трудової дисципліни ефективно працювати та отримувати досить значний дохід у вигляді премії. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці.

Економія на заробітній платі через впровадження нової системи Хелсі склала 0,06% на рік, запровадження інструментів стимулювання персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці на підприємстві. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження запропонованих заходів щодо підвищення замотивованості працівників.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Тема дипломної роботи «Вплив мотивації персоналу на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання» передбачає виконання посадових обов'язків в адміністративних приміщеннях підприємства ПАТ «Запоріжсталь», проведемо дослідження заходів охорони праці та безпеки і надзвичайних ситуаціях, а саме: аналіз потенційних небезпек на робочому місці (фізичних, психологічних), заходи щодо забезпечення техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни праці, пожежної безпеки та цивільного захисту для адміністративного приміщення ПАТ «Запоріжсталь».

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Так як офісне приміщення ПАТ «Запоріжсталь» обладнане ПК, іншими видами офісної техніки, а також вміщує в себе максимальну кількість працівників в п'ять осіб, то на основі цього були виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі та психологічні фактори, які здатні привести до фізичного ушкодження здоров'я працівників, а також мати негативний вплив на їх психічний стан:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- незадовільні стосунки у колективі – мобінг. Причинами прояву мобінгу можуть бути процес постійної модернізації виробничого процесу, який вимагає концентрації сил та уваги; страх втратити робоче місце; психологічний терор, зумовлений заздрістю, марнославством, інтригами,

плітками та фізичним впливом. Це може призвести до погіршення виробничого клімату, зниження продуктивності праці та безпеки її умов;

- «синдром професійного вигорання», через рутинну роботу та однотипні завдання, що можуть призвести до стресових ситуацій, депресій та психічних розладів;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

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

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невинуватених травм та загибелі людей;

- можливість загорання, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- застарілі комп'ютери та програмне забезпечення, що уповільнює процес обробки даних та їх аналіз, та, в свою чергу, має негативний вплив на нервову систему працівників.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо.

Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку [46].

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм [47].

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки [48].

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електроннообчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованому значенню (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями [49].

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

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН

3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою [49].

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

Найпоширеніші управлінські прорахунки, що сприяють процвітанню мобінгу - помилкові дії керівника. Поважаючи себе керівник повинен усіма силами протистояти мобінгу. На жаль, нерідко саме керівник є винуватцем усілякого роду негативних процесів у колективі. Проблема може полягати в особистісних характеристиках і сумнівних моральних якостях керівників.

Непоодинокими є випадки, коли в угоду своїм амбіціям жертвують не тільки цінними працівниками, але й інтересами фірми. У розвинутих країнах для боротьби з мобінгом з'являються громадські організації, відкриваються гарячі телефонні лінії і вносяться зміни в законодавство.

У разі виникнення психологічних переслідувань повинні застосовуватись ефективні методи боротьби. Працівники, що зазнали гонінь зі сторони своїх колег по роботі, мають право на допомогу і підтримку, для чого роботодавець має вжити відповідних заходів.

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин». Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800

мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм [49].

З метою запобігання виникненню «синдрому професійного вигорання», зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі - 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку. Також запропоновано періодична участь в семінарах та конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми і обмінятися досвідом.

4.3 Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці

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

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату [50]:

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

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

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер [51].

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Для визначення необхідного повітрообміну в офісному та виробничому приміщеннях необхідно провести розрахунки з урахуванням трьох аспектів:

- а) кількості працівників у приміщенні (визначити L1);
- б) величини надлишкової теплоти, яка виділяється у приміщенні (розрахувати L2);
- в) наявності виділення шкідливих речовин у повітря робочої зони (визначити L3).

Вихідні дані для розрахунків:

A (довжина приміщення, м) – 9 (офіс), 24 (виробниче приміщення);

B (ширина приміщення, м) – 4,5(офіс), 18 (виробниче приміщення);

H (висота приміщення, м) – 3,6 (офіс), 7,2(виробниче приміщення);

$v_{об}$ (частка об'єму приміщення, що займає обладнання, %) – 9 (офіс), 20 (виробниче приміщення);

n (кількість працівників у приміщенні) – 5 (офіс), 26 (виробниче приміщення);

G – 20 (кількість шкідливих речовин, що виділяються у повітря приміщення, мг/с);

Q – 33 (надлишок теплоти у виробничому приміщенні, кВт).

1. Розрахунок необхідного повітрообміну в залежності від кількості працівників у приміщенні(формула 3.1):

$$L_1 = 30 \cdot 5 = 150 \text{ (м}^3\text{/год)}.$$

1.1 Коефіцієнт кратності повітрообміну:

$$k = \frac{150}{132,68} = 1,13$$

$$V_{п.в.} = 9 \cdot 4,5 \cdot 3,6 - 13,12 = 132,68 \text{ м}^3$$

При значеннях $1 < k \leq 10$ природна вентиляція має бути організованою.

2. Розрахунок необхідного повітрообміну у виробничому приміщенні

2.1 Розрахунок необхідного повітрообміну в залежності від кількості працівників у приміщенні (формула 3.1):

$$L_1 = 30 \cdot 26 = 780 \text{ (м}^3/\text{год)}.$$

2.2 Розрахунок повітрообміну за умови виділення надлишкової теплоти.

Температура зовнішнього повітря відповідно до СНиП 2.04.05- 91*У «Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха. Нормы проектирования» для м.Запоріжжя складає:

- Для зимового періоду року (-8°C);

- Для літнього періоду року ($+27^\circ\text{C}$).

$$\text{Зимовий період: } L_{2з} = \frac{33 \cdot 3600}{1 \cdot 1,2 \cdot (24,3 - (-8))} = 3065 \text{ м}^3/\text{год}$$

$$t_{\text{вид}} = 18 + 1,5 \cdot (6,2 - 2) = 24,3^\circ\text{C}.$$

$$\text{Літній період: } L_{2л} = \frac{33 \cdot 3600}{1 \cdot 1,2 \cdot (27,3 - 27)} = 330\,000 \text{ м}^3/\text{год}.$$

$$t_{\text{вид}} = 21 + 1,5 \cdot (6,2 - 2) = 27,3^\circ\text{C}.$$

2. Розрахунок повітрообміну за умови виділення шкідливих речовин (газів, парів, пилу), що надходять у робочу зону, з метою розбавлення їх до гранично допустимих концентрацій:

$$L_3 = \frac{20 \cdot 3600}{20 - 6} = 5142,85 \text{ м}^3/\text{год}.$$

2.4 З розрахованих значень L_1 , L_2 , L_3 обирають найбільшу величину й приймають її за необхідний повітрообмін. Після цього оцінюють значення коефіцієнта кратності повітрообміну k і обирають тип загально обмінної вентиляції у виробничому приміщенні для створення оптимальних параметрів повітряного середовища.

Для зимового періоду, за необхідний повітрообмін приймаємо значення $L_3(5142,85 \text{ м}^3/\text{год.})$.

Коефіцієнт кратності повітрообміну:

$$k = \frac{5142,85}{2488,32} = 2,06$$

$$V_{\text{п.в.}} = 24 \cdot 18 \cdot 7,2 - 622,08 = 2488,32 \text{ м}^3$$

При значенні $k = 2,06$ природна вентиляція має бути організованою. При цьому розмір спеціальних прийомів розраховують в залежності від величини повітрообміну.

2.5 Для літнього періоду, за необхідний повітрообмін приймаємо значення $L_2(330\,000 \text{ м}^3/\text{год.})$.

Коефіцієнт кратності повітрообміну:

$$k = \frac{330000}{2488,32} = 132,61$$

При значенні $k > 10$ загальнообмінна вентиляція стає неефективною. Природна вентиляція є дієвою, якщо температура повітря всередині виробничого приміщення на $(5 \dots 8)^\circ\text{C}$ вища за температуру припливного повітря. У нашому випадку різниця складає усього $0,3^\circ\text{C}$. Отже, для літнього періоду загальнообмінна вентиляція не ефективна.

Оптимальні рівні позитивних (n^+) і негативних (n^-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3).

Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів [49].

З метою усунення сухого повітря, в офісі встановлено ультразвуковий зволожувач повітря, що має два режими роботи: «холодний пар» та «теплий пар», має систему дезінфікування води шляхом нагріву до 80°C , змінні наповнювачі для картриджу, 8-годинний таймер, функція підтримки

оптимального рівня вологості відносно температури. Також офісне приміщення декоровано кімнатними рослинами, що допомагає покращити якість повітря та знизити рівень пилу у приміщенні.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні» [52].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В) [53];

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали [54].

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості [55].

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають

ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежонебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення [56].

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика [57];

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 40,5м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5 у кількості 2 штук (з розрахунку один вогнегасник з величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м [58].

4.4.2 Заходи з цивільного захисту

Засоби індивідуального захисту призначаються для захисту від потрапляння у середину організму людини, а також на шкіру та одяг отруйних речовин (ОР), сильнодіючих отруйних речовин (СДОР), радіоактивних речовин (РР) та бактеріальних (біологічних) засобів (БЗ) ураження.

До ЗІЗ належать засоби захисту органів дихання і засоби захисту шкіри.

За принципом захисту ЗІЗ бувають фільтруючі та ізолюючі.

Фільтрація полягає в тому, що повітря, яке проходить у засобах захисту органів дихання через фільтруючі елементи, шар активованого вугілля, звільняється від шкідливих домішок і надходить в організм людини чистим.

Індивідуальні засоби захисту ізолюючого типу за допомогою матеріалів, непроникних для зараженого повітря, повністю ізолюють організм людини від навколишнього повітря.

Засобами захисту органів дихання є фільтруючі, ізолюючі протигази, респіратори, протипилові тканинні маски та ватно-марлеві пов'язки.

Фільтруючі протигази призначені для захисту органів дихання, обличчя та очей від радіоактивних, отруйних і сильнодіючих отруйних речовин, біологічних засобів та інших небезпечних речовин. Принцип захисної дії фільтруючого протигазу базується на очищенні (фільтрації) повітря, що вдихується від шкідливих сумішей, у фільтропоглинаючій коробці.

Фільтруючі протигази є основними і найбільш поширеними засобами для захисту органів дихання.

Основні типи фільтруючих протигазів (заходів), що використовуються у системі цивільного захисту для дорослого населення: ГП-7, ГП-7В, ГП-5М, ГП-5.

Для захисту органів дихання від окису вуглецю (СВ) застосовується комплект додаткового патрона ДП-2 з лицьовою частиною протигазів ГП-5 і ГП-7, при цьому зміст кисню в повітрі повинен бути не менш 18%, також може бути використаний гопкалітовий патрон ДП-1.

Для працюючих на хімічно небезпечних об'єктах (ХНО), де виробляються, використовуються, зберігаються або транспортуються СДЯВ, застосовуються засоби індивідуального захисту фільтруючого типу, промислового призначення, коробки яких маркуються літерними позначеннями й різняться кольором фарбування (коробка більшого розміру).

Ізолюючі протигази (ІП-46, ІП-46М, ІП-4, ІП-5) призначені для захисту органів дихання, обличчя і очей від різних шкідливих сумішей незалежно від

їхніх властивостей та концентрацій, а також для забезпечення дихання при нестачі кисню в повітрі.

Ізольуючий протигаз ІП-46 складається з лицьової 14 частини, регенеративного патрона з пусковим пристосуванням, дихального мішка з клапаном надлишкового тиску, каркасу, сумки.

Ізольуючий протигаз ІП-46М за конструкцією аналогічний протигазу ІП-46, але має особливості, пов'язані з його використанням під водою: укорочену з'єднувальну трубку і загубник з носовим затискачем в лицьовій частині, пристосування для додаткової подачі кисню, вмонтовані в дихальний мішок, і зйомний утеплювальний чохол, що надівається на регенеративний патрон.

Принцип захисної дії ізольованого протигазу полягає в тому, що повітря, яке видихається, з-під лицьової частини по з'єднувальній трубці потрапляє до регенеративного патрона, в якому поглинається вуглекислий газ і волога, а виділяється кисень та тепло. Збагачене киснем повітря потрапляє в дихальний мішок. При вдиханні, повітря з дихального мішка вдруге проходить через регенеративний патрон і по 15 з'єднувальній трубці надходить в органи дихання. Таким чином, повітря протягом дихального циклу двічі проходить через регенеративний патрон.

До найпростіших засобів захисту органів дихання належать протипилові тканинні маски (ПТМ-1) та ватно-марлеві пов'язки.

Ватно-марлева пов'язка виготовляється населенням самостійно. Для цього необхідно взяти відріз марлі розміром 100×50 см. Посередині на марлю накладають шар вати завтовшки 1-2 см, 18 довжиною 30 см, шириною – 20 см. Марлю з обох боків загинають поверх вати. Кінці розрізають посередині довжиною 30-35 см таким чином, щоб утворилися дві пари зав'язок. Верхні кінці зав'язують на потилиці, нижні – на тім'ячку.

Усі засоби захисту органів дихання необхідно постійно утримувати справними і готовими до використання.

Засоби захисту шкіри призначаються для захисту шкіряних покривів, обмундирування, взуття і спорядження від зараження отруйними, радіоактивними речовинами і бактеріальними засобами, а також є тимчасовим захистом від запалювальних речовин, світлового випромінювання та інших небезпечних факторів.

Спеціальний захисний одяг застосовується при роботі на зараженій місцевості, при роботі з ОР, СДОР. Такими засобами захисту є легкий захисний костюм Л-1 і захисні комплекти ЗК-1, ЗК-2, ЗК-3.

За принципом захисної дії засоби захисту шкіри поділяються на ізолюючі і фільтруючі.

Ізолюючі засоби захисту шкіри виготовляються з водонепроникних матеріалів, зокрема зі спеціальної еластичної морозостійкої прогумованої тканини. До ізолюючих засобів захисту шкіри відносять загальновійськовий захисний комплект і спеціальний захисний одяг.

Фільтруючі засоби захисту шкіри – це обмундирування і білизна, промочені спеціальними хімічними речовинами. До них належать ЗКЗК і імпрегноване обмундирування.

Легкий захисний костюм Л-1– виготовлений з прогумованої тканини і складається з куртки з капюшоном, брюк з панчохами, двопалих рукавичок і підшоломника. В комплект входить сумка для перенесення костюма і запасна пара рукавичок.

Заповнення зведеної таблиці індивідуальних розмірів засобів індивідуального захисту.

Таблиця 4.1 – Зведена таблиця індивідуальних розмірів ЗІЗ

№ з/п	Найменування ЗІЗ	Виміри	Розмір
1.	ГП-5 (ШМ-62У)	62,5 см	0
2.	ГП-5М (ШМ-62МУ)	62,5см	0
3.	ІП-4 (ШИП-26)	62,5 см	1
4.	ІП-5 (ШИП-М)	62,5см	1
5.	ІП-46 (ШВСМ)	62,5 см	1
6.	ГП-7 (МБ-1-80)	116 см	1

Продовження таблиці 4.1

7.	Р-2	110мм	2
8.	Складові ЗЗК:	163 см	1
	- захисний плащ		
	- захисні панчохи	38	1
	- захисні рукавиці літні БЛ-1М	18см	1
	- захисні рукавиці зимові БЗ-1М	18см	1
9.	Легкий захисний костюм Л-1	163см	1

Для тимчасового захисту шкіри, при відсутності табельних захисних засобів шкіри, можна використовувати звичайний одяг і взуття, плащі, накидки, куртки, пальто із прогумованої тканини, шкіри, хлорвінілу, поліетилену або щільної вовняної тканини, гумове й шкіряне взуття, рукавиці.

Сухий одяг, захищає протягом 5-10 хвилин, а вологий – 40 хвилин. Цього часу вистачає, щоб вчасно вийти із зараженої території.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з питань впливу мотивації персоналу на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання дало змогу зробити наступні висновки:

1. Як функція менеджменту взагалі і управління персоналом зокрема, мотивація виступає як об'єкт управління. Мотивація трудової діяльності – це свідомий вибір людиною тієї чи іншої поведінки в процесі праці, що зумовлена впливом мотивів і посилювальних стимулів. Виділяють економічні мотиви та неекономічні мотиви діяльності людей. До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та моральні. Система мотивації праці персоналу підприємства як економічна категорія має такі складові: систему оплати праці; соціальні гарантії; надання пільг; участь працівників: у власності підприємства; в управлінні; у розподілі прибутку підприємства пропорційно їхньому трудовому внескові; ротацію персоналу; регулювання робочого часу; поліпшення умов праці; особисте й публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості та морального клімату у колективі.

2. Управління мотивацією здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міри нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів. Мотивація праці одна з найважливіших функцій менеджменту, яка стимулює працівника або групу працівників до діяльності, спрямованої на досягнення мети підприємства через задоволення їх власних потреб.

3. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового

призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Крім того, здійснюється виробництво та збут іншої продукції промисло-технічного призначення, товарів народного споживання і продуктів харчування. У 2022 році внаслідок військової агресії та воєнних дій на території України українські підприємства ГМК опинилися у надзвичайно складній ситуації. В 2022р. основною проблемою є обмеження з постачання сировини та відсутність шляхів збуту продукції. Так, обмеження з постачання вапняку та вугілля для приготування пиловугільного палива, призвело до зниження обсягів виробництва чавуну та до необхідності часткового використання природного газу в виробництві чавуну і збільшення витрат коксу.

4. Продуктивність праці (виробіток) на підприємстві протягом 2020-2021рр. мала тенденцію до зростання. В 2020 р. збільшилась на 110,52 тис. грн., або на 2,60% порівняно з 2019 р., а в 2021 р. зростання склало ще 93,96%. На зростання показника продуктивності праці у 2021 році на ПАТ «Запоріжсталь» вплинуло зростання доходу (виручки) від реалізації продукції, а також зниження середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу.

5. Коефіцієнт співвідношення темпів приросту виробітку та заробітної плати у 2020 році складає 0,98, у 2021 році – 0,18, що свідчить про те, що заробітна плата у 2021 році зростає менш швидкими темпами, ніж виробіток, що вказує на достатню ефективність роботи персоналу. Зарплатовіддача характеризує економічну ефективність використання грошових коштів, спрямованих на оплату праці найманих працівників, тобто здатність фонду заробітної плати приносити дохід на ПАТ «Запоріжсталь» на 1 грн. заробітної плати припадає 29,7 грн. обсягу виробництва, що є середнім показником по галузі. Зростання показника на 14,1 пункти у 2021 році свідчить про покращення стану підприємства. Незважаючи на досить ефективну систему оплати праці та стимулювання на підприємстві, все ж є певні проблеми у цьому напрямі. Отже, підприємству ПАТ «Запоріжсталь» вкрай необхідно проаналізувати потреби своїх

працівників та виявити фактори, що впливають на якість їх роботи та підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність діяльності підприємства в цілому.

6. Запропоновано та обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці в ПАТ «Запоріжсталь» вони полягають в тому, що з метою підвищення ефективності мотивації персоналу у ПАТ «Запоріжсталь» пропонується вдосконалити механізм матеріального заохочення; модернізувати систему оцінки праці; сформувати систему активізації персоналу; розвивати корпоративну стратегію; вдосконалювати корпоративний стиль. Проведений розрахунок ефективності введення матеріального стимулювання за рахунок використання нової системи оплати праці за системою відрядно прогресивної форми оплати праці Хелсі, яка дає змогу підвищити продуктивність праці, зменшити операційні витрати на 0,12%. Отже, у разі посилення стимуляції до ефективної трудової діяльності відбувається утворення мотивів – стимулів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник / А.С. Афонін. - Київ: МАУП, 2004. – 340 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
3. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - Донецьк : ДонДУЕТ ім.М.ТуганБарановського, 2006. - 294 с.
4. Белова О.І. Мотиваційний механізм стратегічного управління підприємством: Дис. Кан. економ. Наук: 09.00.04 / Київ. нац. економ. ун-т. ім. Вадима Гетьмана -К., 2016.- с.291.
5. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под. ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.
6. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст.// Регіональні перспективи/ Богиня Д.П. – 2002. - № 3-4 (22-23) – С. 5-8.
7. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7923> (дата звернення: 07.12.2022)
8. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. - К. : Професіонал, 2006. - 567 с. : іл.
9. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств / Грінько І.М./ Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 5, Т.1 102-105 с.

10. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 408 с
11. Захаров, Н. Мотивация «против» стимулирования [Текст] / Н. Захаров, Н. Куцын // Соц. труд. – 1991. – № 11. – С. 90-97.
12. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. // Наукові записки НаУКМА. - 2012. - Т. 133: Економічні науки. - С. 65-70.
13. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – №1. – С. 58-62.
14. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. - М.: Экономика, 1991. -239 с.
15. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 234-237.
16. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. :КНЕУ, 2011. — 397 с.
17. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников/ Куликов Г.Т.– К.:ИЭ НАНУ, 2002. – С. 37.
18. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.
19. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.
20. Майструк І. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / І. Майструк // Український соціум. – 2015. – № 1. – С. 69-80.

21. Маслова, С. О., & Кононюк, К. Є. Сучасні підходи до мотивації працівників підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, - 2018. – с. 22-23.
22. Маслова, С. О., & Кононюк, К. Є. (2018). Мотивація як фактор ефективності праці. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (2(84), 85–89. [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-85-89](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-85-89)
23. Махначова Н.М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства / Н.М. Махначова, І.Ю. Семенюк // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 7. – С. 303-308
24. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А.М. Вознюк // Вісник економічної науки України — 2009. — № 1(15). — С. 47-51. — Бібліогр.: 5 назв. — укр.
25. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: Автореф. дис...канд. екон. наук / Н.С. Пасенко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.
26. Подольська, О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О. В. Подольська, В. В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 62–67.
27. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства / Н. А. Салова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 1(1). - С. 306-311.
28. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом // Економіка і організація управління. - 2019. No 3 - с. 92-100
29. Сівашенко Т. В. Організаційно-економічний механізм трудової мотивації у підприємствах / Т. В. Сівашенко, О. В. Костюнік // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 3. – С. 18-22.
30. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення

законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. - 2016. - № 9. - С. 133-138

31. Скрипник Н.Є. Форми та системи оплати праці: вітчизняні проблеми та закордонний досвід / Н.Є. Скрипник, Д.В. Білоусова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 27-34.

32. Соболєнко В. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів / В.Соболєнко // Підприємництво, господарство і право : науково - практичний господарсько - правовий. -2018. - № 10. - С. 99-103

33. Солошенко О.Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід /О.Ю. Солошенко // ВІСНИК СНТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ. – 2016 – с.69-71

34. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с.

35. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

37. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві / Д. А. Терещенко, Д. О. Сабадаш // Науковий вісник будівництва. - 2015. - № 3. - С. 188-191.

38. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.

39. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції / О. А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 73-79

40. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів / А.О. Черняєва // Економічна теорія та право. – 2017. – № 3 (30). С. 34-44.

41. Запорізький металургійний комбінат Запоріжсталь. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/

42. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <http://www.zaporizhstal.com/uk/>

43. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» . URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/D0%BB%D1%8C>

44. Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь".-База даних[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/prof/00191230>

45. Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь».URL:<http://rada.com.ua/ukr/catalog/8161/> 36

46. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. Київ : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

47. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. Київ : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

48. НПАОП 40.1-1.01-97. Правила безпечної експлуатації електроустановок. [На заміну НАОП 1.1.10-1.01-85 ; чинний з 1997-10-06]. Київ : Держнагляд охорони праці, 1997. 97 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

49. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-

обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. Київ : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

50. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. Київ : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

51. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. Київ : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

52. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. Київ : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

53. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

54. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. Київ : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

55. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. Київ : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

56. НПАОП 40.1-1.32-01. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок. [На заміну глав 5.4 5.5 7.1 7.2 7.3 7.4 7.6 Правил устройства электроустановок, затв. Міненерго СРСР 06.07.1984 р. ; чинний від 2002-01-01]. Київ : Мінпраці України, 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01/card2#Card>.

57. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. Київ : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

58. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. Київ : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

59. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 29.10.2022. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)

Методика розрахунку показників ефективності використання фонду
заробітної плати

№	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	Зарплатовіддача	$ЗВ = Q / ЗП$	ЗВ – зарплатовіддача, грн. Q – об'єм товарної продукції ЗП – фонд оплати праці працівників
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ – питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, % В – витрати виробництва
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП / Q) * 100\%$	ПЗТ – питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (Р / ЗП) * 100\%$	РЗП – рівень рентабельності заробітної плати, % Р – кінцевий результат діяльності (чистий прибуток)

Анкета для опитування працівників ПАТ «Запоріжсталь»

1. Ваша стаття, посада на підприємстві _____

2. В якому відділі працюєте?

3. Які для Вас основні мотиватори для покращення діяльності?
 - a. Заробітна плата
 - b. Індивідуальний підхід
 - c. Визнання та влада
 - d. Навчання та розвиток
 - e. Відданість
4. Оцініть свій мотиваційний потенціал за п'ятьма складовими за п'ятибальною шкалою – від меншого до більшого.
 - a. Зворотній зв'язок
 - b. Різноманіття
 - c. Самодостатність
 - d. Значущість
 - e. Цілісність
5. Які види покарань Вам зустрічались під час роботи на даному підприємстві?
 - a. Прогули
 - b. Порушення трудових обов'язків
 - c. Крадіжка
 - d. Псування матеріальних цінностей
6. Які засоби нематеріальної мотивації застосовує керівництво на підприємстві
 - a. Кар'єрне просування
 - b. Дошка пошани

- с. Звання та нагороди
 - д. Прихильність керівництва
 - е. Інше
7. Які, а Вашу думку мають бути засоби мотивації?
- а. Матеріальні
 - б. Нематеріальні
 - с. Поєднані
8. Чи задоволені Ви соціальними стандартами в компанії?
- а. Скоріше задоволений
 - б. Скоріше не задоволений
 - с. Не задоволений
9. Оцініть систему управління персоналом за 5 бальною шкалою
- а. 1
 - б. 2
 - с. 3
 - д. 4
 - е. 5