ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Економіко-гуманітарний факультет
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____О.Ю. Попова
(підпис)
«___»_____2024 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «бакалавр»

на тему: «Управління мотивацією персоналу промислових підприємств»

Виконав студент IV курсу, групи МЕНз-20
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма підготовки «Менеджмент»

МІРУМЯН Григорій Артурович

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
Катранжи Л.Л. _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки
НАУ Марина А.С. _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент_____
(підпис)

Луцьк–2024 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма підготовки «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____О.Ю. Попова
(підпис)
«___»_____2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

МІРУМЯНА Григорія Артуровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема проекту (роботи) «Управління мотивацією персоналу промислових підприємств»
Керівник проекту (роботи) Катранжи Леонід Леонідович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом від «25» квітня 2024 року № 160.
2.Строк подання студентом проекту (роботи) «14» червня 2024 року
3.Вихідні дані до проекту (роботи) публікації науковців з питань мотивації персоналу промислових підприємств, нормативно-правові акти щодо питань управління персоналу та оплати праці, статистична і фінансова звітність ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», інформаційні матеріали мережі Інтернет
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади організації системи управління мотивацією персоналу промислових підприємств; вивчити практичні аспекти проблеми організації управління мотивацією промислових підприємств (на прикладі ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», розробка науково-методичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією персоналу.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, графіки, схеми і таблиці.

6.Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	15.04.2024	05.05.2024
II	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	06.05.2024	20.05.2024
III	Катранжи Л.Л., доцент каф. УФЕБ	21.05.2024	05.06.2024

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ за/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строки виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Видача завдання та складання плану випускної кваліфікаційної роботи	15.04.2024	Виконано
2	Дослідження теоретичних джерел та підготовка I розділу роботи	15.04.2024 – 05.05.2024	Виконано
3	Аналіз функціонування ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» в контексті управління ризиками та підготовка II розділу	06.05.2024 – 20.05.2024	Виконано
4	Дослідження практики вдосконалення системи управління мотивацією персоналу промис-лових підприємств та підготовка III розділу	21.05.2024 – 05.06.2024	Виконано
5	Оформлення роботи та подання на кафедру та підготовка до захисту	06.06.2024 – 14.06.2024	Виконано

Студент_____Григорій МІРУМЯН

Керівник проекту (роботи)_____Леонід КАТРАНЖИ

АНОТАЦІЯ

Мірумян Г.А. Управління мотивацією персоналу промислових підприємств / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма «Менеджмент»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2024.

Управління мотивацією персоналу на промислових підприємствах є важливим аспектом ефективного управління людськими ресурсами. Мотивація персоналу впливає на продуктивність, якість виробництва, інноваційність і загальний успіх підприємства. Успішне управління мотивацією персоналу вимагає індивідуального підходу до працівників, постійного вдосконалення і створення стимулюючого середовища, яке підтримує ефективну працю та розвиток співробітників.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи уточнено зміст поняття «мотивація» в системі управління персоналом, проведено дослідження еволюції становлення сучасної системи мотивації персоналу, узагальнено існуючий досвід використання методів мотивації на підприємствах.

У другому розділі роботи значну увагу приділено дослідженню діяльності металургійного підприємства ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». У загальному вигляді надано техніко-економічну характеристику діяльності підприємства, досліджено систему управління мотивацією персоналу та виявлено основні проблеми системи стимулювання праці на ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ».

Третій розділ присвячено пошуку шляхів удосконалення управління мотивацією персоналу промислових підприємств.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, мотивація, стимулювання, управління, підприємство.

ABSTRACT

Mirumian, Hr. Personnel Motivation Management at Industrial Enterprises / Final qualification work for obtaining the educational Bachelor’s degree in the specialty 073 Management (educational program «Management»). – Donetsk National Technical University, Lutsk, 2024.

Management of personnel motivation at industrial enterprises is an important aspect of effective human resource management. Employee motivation affects productivity, production quality, innovation and the overall success of the enterprise. Successful management of personnel motivation requires an individual approach to employees, continuous improvement and creation of a stimulating environment that supports effective work and development of employees.

In the first section of the final qualification work, the content of the concept of "motivation" in the personnel management system was specified, the evolution of the formation of the modern system of personnel motivation was studied, and the existing experience of using motivation methods at enterprises was summarized.

In the second section of the work, considerable attention is paid to the study of the activities of the metallurgical enterprise DMZ KOMINMET LLC. In general, the technical and economic characteristics of the enterprise's activity were provided, the personnel motivation management system was investigated, and the main problems of the labor incentive system at DMZ KOMINMET LLC were identified.

The third section is devoted to the search for ways to improve the management of the motivation of personnel of industrial enterprises.

Key words: personnel, labor resources, motivation, stimulation, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ аспекти мотивації персоналу підприємства 9
1.1. Мотивація як елемент системи управління персоналом 9
1.2. Еволюція становлення сучасної системи мотивації персоналу 20
1.3. Методи атестації в системі в системі мотивації персоналу 25
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» та системи мотивації праці на підприємстві 32
2.1 Загальна характеристика діяльності металургійного підприємства 32
2.2 Оцінка наявної системи управління персоналом підприємства 38
2.3 Детермінанти системи управління персоналом 50
Висновки до розділу 2 54
РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення системи мотивації персоналу 57
Висновки до розділу 3 70
ВИСНОВКИ 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 77
ДОДАТКИ 82

ВСТУП

Управління персоналом включає різні компоненти, такі як кадрова політика, взаємовідносини в колективі та соціально-психологічні аспекти. Визначення способів підвищення продуктивності, стимулювання творчої ініціативи та мотивація працівників займають ключове місце у цій системі. Жодна система управління не може бути ефективною без розробки ефективної моделі мотивації, оскільки мотивація спонукає індивідуума і колектив досягати особистих і загальних цілей. Еволюція застосування різних методів мотивації виявила як позитивні, так і негативні сторони, що є природнім, оскільки в теорії і практиці управління відсутня ідеальна модель стимулювання [1], яка б відповідала різним вимогам. Існуючі моделі мотивації доволі різноманітні за своєю спрямованістю і ефективністю.

Вивчення управління мотивацією персоналу залишається важливим аспектом для розвитку успішної та конкурентоздатної організації. Ефективна система управління мотивацією дозволяє досягнути підвищення продуктивності, залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, підвищення задоволення умовами праці, стимулювання інновацій і творчості, мінімізації конфліктів і зменшення плинності кадрів та ін.

З питань розробки системи мотивації опубліковано достатньо велику кількість праць, що розкривають теоретичні і практичні аспекти цієї проблеми.

У вітчизняній і зарубіжній літературі питання мотивації персоналу розглядаються у працях М. В. Семикіної [2], І. Б. Маркович [3], О. О. Герасименко [4], А. Б. Почтовюк [5], В. В. Ігнатюк [6], Дж. С. Адамс *[J. S. Adams]* [7], А. Г. Маслоу *[A. H. Maslow]* [8], Л. В. Портер *[L. W.Porter]* [9], С. Р. Дінібутун *[S. R. Dinibutun]* [10] та ін.

Дослідники аналізували широкий спектр проблем, переважно в умовах стабільної економіки, що не є типовим для сучасного стану національної економіки. Інтерес до вивчення проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу, зростає через зростання ролі

людського фактору у підвищенні ефективності підприємств. У той же час багато теоретичних і практичних аспектів стимулювання працівників на промислових підприємствах в умовах нестабільності залишаються недостатньо дослідженими, хоча важливість їх вирішення не ставиться під сумнів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз функціонуючої системи управління мотивацією персоналу промислових підприємств, виявлення існуючих проблем і пошук шляхів їх вирішення.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було поставлено та вирішено наступні завдання:

показати роль управління мотивацією в загальній системі управління персоналом на підприємстві;

проаналізувати існуючий досвід використання методів мотивації на підприємствах;

виявити позитивні і негативні чинники, які відіграють значну роль у мотивації персоналу, виявити причини виникнення цих чинників;

запропонувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах.

Об’єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу промислових підприємств.

Предметом дослідження є мотиваційні аспекти трудової діяльності персоналу з акцентом на основні чинники та проблеми, що виникають при цьому.

При виконанні випускної кваліфікаційної роботи було використано такі загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: логіки, порівняльний, статистичний і графічний методи аналізу, а також системний, експертний і комплексний підходи.

У роботі враховано нормативні і законодавчі акти щодо регулювання управлінських і трудових відносин в Україні. При проведенні дослідження використовувалась статистична і фінансова звітність металургійного підприємства ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ».

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотивація як елемент системи управління персоналом

Управління персоналом являє собою діяльність щодо цілеспрямованого впливу на людську складову організації, який спрямований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

Одна із складових управління ґрунтується на концепції узагальненого уявлення про місце людини в організації. Ця концепція має реалізовуватися в кадровій політиці підприємства. [11, с. 98-99; 12, с. 179-180]

Під поняттям "кадрової стратегії" або "стратегією управління персоналом" розуміється специфічний набір основних принципів, правил і цілей, пов'язаних з управлінням персоналом, які конкретизуються з урахуванням стратегії організації та її кадрового потенціалу.

У розширеному розумінні кадрова політика охоплює систему правил і норм, які націлені на узгодження людських ресурсів зі стратегією підприємства. Це включає конкретні правила та обмеження у взаємодії між людьми і організацією.

Згідно з цим розумінням, всі заходи, пов'язані з управлінням персоналом (такі як планування людських ресурсів, відбір персоналу, оцінка кваліфікацій, винагорода або компенсація витрат праці у формі заробітної плати, участь у прибутку, продаж акцій, розвиток персоналу і т. д.), є частинами загальної стратегії управління організацією. Ці заходи формують стратегію управління персоналом. Щодо складових процесу управління персоналом, то їх представлено на рис. 1.1.

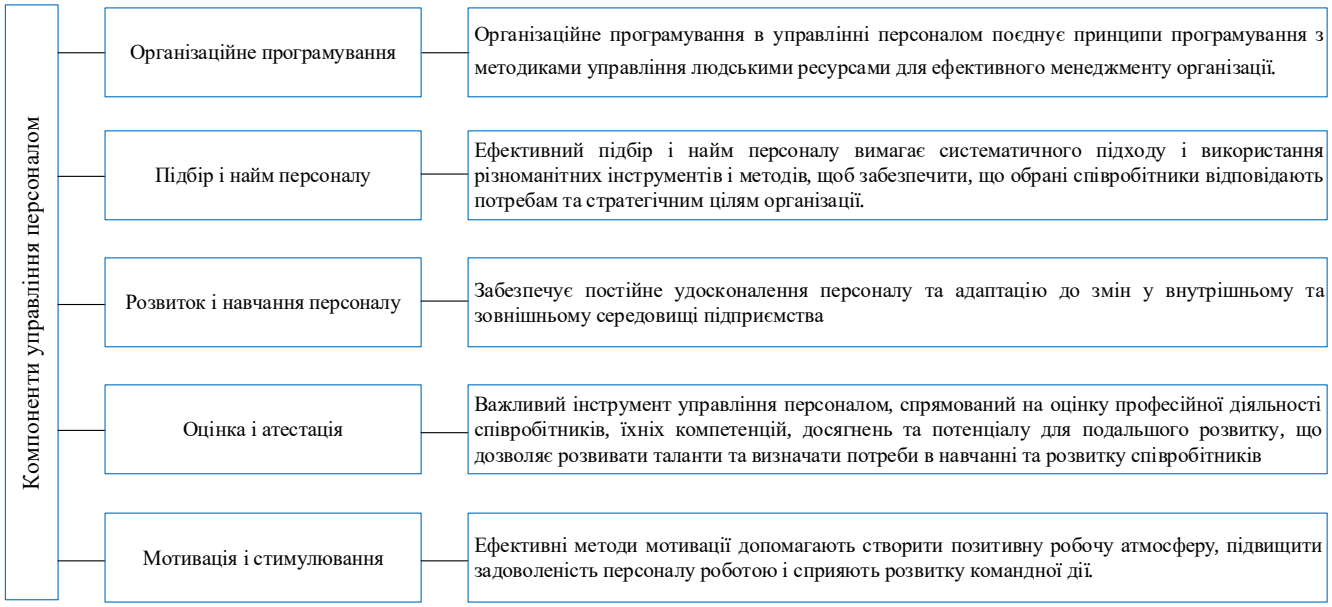

Рис. 1.1 – Складові управління персоналом

Побудовано автором за [13;14]

Організаційне програмування в управлінні персоналом поєднує принципи програмування з методиками управління людськими ресурсами для ефективного менеджменту організації. Організаційне програмування включає:

1. Структуру організації персоналу (використання концепцій модульного програмування для створення чіткої структури управління персоналом: розділення на функціональні підрозділи (наприклад, найм, оцінка, розвиток персоналу), кожен з яких відповідає за певні аспекти управління персоналом).

2. Модульність в процесах управління персоналом (розробка окремих програмних модулів або методик для кожної функції управління персоналом, таких як рекрутинг, підбір, навчання, оцінка роботи тощо, кожен модуль може мати свої власні методи, процеси та інструменти).

3. Ролі та права доступу (визначення ролей та обов'язків у кожному модулі управління персоналом і надання відповідних прав доступу до інформації та функціональності, наприклад, менеджерам можуть бути доступні інструменти для

оцінки працівників, а спеціалістам з розвитку персоналу – інструменти для планування навчання).

4. Комунікація і взаємодія (впровадження засобів для підтримки ефективної комунікації між різними підрозділами управління персоналом і іншими функціональними областями організації, що може включати системи спільної роботи, обмін даними та інші інструменти для підтримки співпраці).

5. Аналіз та оптимізація процесів (використання принципів програмування для аналізу ефективності процесів управління персоналом і впровадження покращень з метою підвищення продуктивності та задоволеності персоналу).

У цілому організаційне програмування в управлінні персоналом допомагає зробити процеси управління більш систематизованими, ефективними і зорієнтованими на досягнення стратегічних цілей організації через оптимальне використання людських ресурсів.

Підбір і найм є важливою складовою управління персоналом, оскільки правильний вибір співробітників має вирішальне значення для успішності організації. Цей процес включає в себе низку дій і методів, які допомагають залучити, оцінити і вибрати найкращих кандидатів на вакантні посади. Кроками та підходами до ефективного підбору і найму персоналу є:

1. Аналіз потреби у персоналі – це перший крок, що дозволяє зрозуміти потребу організації в новому співробітнику. Він передбачає визначення конкретних компетенцій, навичок, досвіду та характеристик, необхідних для успішного виконання робочих обов'язків на вакансію.

2. Розробка профілю вакансії, який створюється на основі аналізу потреби в персоналі, і включає опис обов'язків, вимог до кандидатів, необхідні кваліфікації та очікувані результати.

3. Рекрутинг – наступний крок, який передбачає пошук потенційних кандидатів. Рекрутинг може включати використання різних джерел, таких як внутрішні ресурси

(існуючі співробітники), зовнішні ресурси (портали з резюме, професійні мережі, агентства з працевлаштування) та активне залучення цільової аудиторії.

4. Відбір та оцінка кандидатів – це оцінка кандидатів на основі встановлених критеріїв. Ця оцінка може включати аналіз резюме, співбесіди, психометричні тести, завдання для виконання або інші методи оцінки. Проведення співбесід (обрані кандидати запрошуються на співбесіду, під час якої додатково оцінюються їхні професійні навички, досвід, культурна відповідність та особистісні якості).

5. Після етапу оцінки кандидатів йде етап прийняття рішення про найм: **к**ращі кандидати, які відповідають вимогам вакансії, отримують пропозиції про працевлаштування.

6. Після прийняття рішення і підписання угоди про працевлаштування розпочинається процес інтеграції нового співробітника в організацію. Вона включає ознайомлення з організаційною культурою, робочими процесами та командою.

7. Наприкінці підбору і найму важливо провести оцінку ефективності процесу, щоб ідентифікувати можливі покращення для майбутніх вакансій.

Розвиток і навчання персоналу спрямоване на підвищення знань, навичок і компетенцій співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес забезпечує постійне удосконалення персоналу та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Розвиток і навчання персоналу, як процес, складається з таких етапів:

1. Оцінка потреб у розвитку і навчанні - це оцінка потреби персоналу у певних навичках, знаннях або компетенціях. Це може включати ідентифікацію прогалин у знаннях, необхідних для виконання робочих обов'язків або відповідності стратегічним напрямкам підприємства.

2. На основі оцінки потреб розробляється план розвитку персоналу. Цей план визначає конкретні навчальні заходи, програми або ініціативи, спрямовані на підвищення знань і навичок персоналу.

3. Проведення навчальних заходів або програм розвитку, які можуть включати тренінги, семінари, онлайн-курси, менторство, стажування та інші форми навчання. Ці заходи спрямовані на підвищення професійної кваліфікації та розвиток персональних компетенцій.

4. Оцінка результатів (після завершення навчання проводиться оцінка результатів для визначення ефективності і впливу на розвиток персоналу. Це дозволяє оцінити досягнення цілей навчання та внесок у підвищення продуктивності та результативності роботи).

5. Кар'єрний розвиток (під час процесу розвитку і навчання враховується індивідуальний кар'єрний розвиток співробітників. Це може включати планування кар'єри, розвиток особистих цілей та планів дій для досягнення професійного зростання).

6. Стимулювання і мотивація (розвиток і навчання персоналу можуть бути пов'язані з системами стимулювання та мотивації, наприклад, з преміями, похвалою або просуванням на більш відповідальні посади).

7. Постійне навчання (успішне управління персоналом передбачає постійне навчання і розвиток. Компанії повинні створювати атмосферу, де співробітники постійно навчаються і здійснюють особистісний розвиток, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці).

Оцінка і атестація персоналу спрямована на оцінку професійної діяльності співробітників, їхніх компетенцій, досягнень та потенціалу для подальшого розвитку. Ці процеси дозволяють організації забезпечувати ефективне управління персоналом, розвивати таланти та визначати потреби в навчанні та розвитку співробітників:

1. Перед початком оцінки персоналу встановлюються чіткі цілі та очікування щодо роботи співробітника. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та зв'язаними зі стратегічними цілями організації.

2. Збір інформації (оцінка може включати збір інформації про результати роботи, досягнення, поведінку та компетенції співробітника. Інформація може бути зібрана

через спостереження, обговорення з керівником або колегами, а також через самооцінку співробітника).

3. Для об'єктивної оцінки можуть використовуватися різні оцінювальні інструменти, такі як шкали оцінок, анкети, тестування або порівняльні методи.

4. Після збору інформації проводиться обговорення результатів оцінки між керівником і співробітником. В цьому обговоренні можуть визначатися сильні сторони, слабкі сторони та можливості для подальшого розвитку.

5. На основі результатів оцінки розробляється індивідуальний план розвитку для співробітника, в якому визначаються конкретні кроки та заходи для підвищення компетенцій та досягнення цілей.

6. Перед атестацією визначаються критерії, за якими буде проводитися оцінка співробітника. Ці критерії можуть включати знання, навички, професійні досягнення, виконання обов'язків тощо.

7. Проведення атестації (атестація може включати формальне оцінювання співробітника згідно з попередньо визначеними критеріями. Це може відбуватися через спеціальні комісії, які проводять спеціальні процедури оцінки).

8. Після атестації підготовлюється звіт, у якому відображаються результати оцінки. Результати обговорюються зі співробітником для визначення далі кар'єрних перспектив і розвитку.

9. На основі результатів атестації приймаються рішення щодо подальшого розвитку співробітника, можливого підвищення, надання додаткових можливостей навчання або інших заходів.

Мотивація і стимулювання персоналу мають вкрай важливе значення для досягнення високої продуктивності, збереження талановитих співробітників і досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання ефективних методів мотивації допомагають створити позитивну робочу атмосферу, підвищити задоволеність персоналу роботою і сприяють розвитку командної дії. Основними напрямами мотивації і стимулювання персоналу є:

1. Фінансове стимулювання (справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата відповідно до ринкових стандартів та внутрішніх показників компанії; встановлення системи преміювання за досягнення окремих цілей або виняткові результати роботи.

2. Професійний розвиток (надання можливостей для професійного росту через навчання, тренінги, конференції та стажування, можливості для просування на внутрішніх вакансіях).

3. Визнання та похвала (відзначення досягнень співробітників перед колегами та керівництвом).

4. Створення комфортних умов праці (забезпечення зручного і комфортного робочого місця, технологічної бази і необхідних інструментів для виконання роботи, пропаганда здорового балансу між роботою і особистим життям).

5. Участь у прийнятті рішень (залучення співробітників до процесів прийняття важливих управлінських рішень), створення цікавих завдань та проєктів (виділення проєктів або завдань, які зацікавлюють співробітників і сприяють їхньому особистому розвитку).

Важливо зазначити, що кожна організація має свої особливості та потреби, тому ефективні стратегії мотивації і стимулювання можуть варіюватися. Суть полягає в тому, щоб створити збалансовану систему, яка враховує індивідуальні погляди та потреби співробітників, сприяючи тим самим підвищенню ефективності та задоволеності на роботі.

Менеджмент – це складний процес, що включає як планування і організацію, так мотивацію та контроль, спрямований на формулювання і досягнення цілей організації шляхом впливу на інших людей. [15, с. 7 – 10] Мотивація є однією з функцій діяльності будь-якого менеджера, саме за допомогою цієї функції здійснюється вплив на персонал підприємства. [15, с. 251]

Без сумніву, співробітники організації займають центральне місце в системі управління, що впливає безпосередньо на трудову поведінку людей. Проте в більшості

випадків керівники не приділяють достатньо уваги цьому ключовому аспекту управління персоналом, ймовірно, через недостатнє розуміння сутності мотиваційних механізмів. Кожен керівник прагне мати відповідальних, ініціативних, високоорганізованих співробітників, що спрямовані на досягнення цілей організації. Однак досягти цих якостей у працівників неможливо лише за допомогою традиційних методів матеріального стимулювання і зовнішнього контролю, таких як зарплата і покарання. [16] Більш того, говорити про можливість впровадження у організацію готової й універсальної моделі мотивації персоналу є неправильним.

Керівники впроваджують свої рішення, використовуючи основні принципи мотивації. Сучасні працівники організацій мають вищий рівень освіти та матеріального забезпечення, ніж у минулому, тому їхні мотиви для праці стають складнішими і менш піддаються впливу. Ефективність мотивації, як і інші аспекти управління, завжди залежить від конкретної ситуації.

Мотивація включає внутрішні і зовнішні сили, які стимулюють людину до дії, встановлюють рамки і форми цієї дії, а також спрямовують її на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, зазвичай індивідуальних, і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку від самої діяльності. Мотивація може бути описана як стан людини, що визначає рівень її активності та спрямованість дій у конкретній ситуації.

Керівник повинен розуміти, що навіть за наявності ідеальних планів і досконалої організаційної структури це не має сенсу, якщо люди не виконують свою роботу. Основна мета мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували свої обов'язки відповідно до планів та делегованих завдань.

З точки зору процесного підходу мотивацію можна представити як 6 взаємопов’язаних стадій, які відображають, як людина розвиває мотивацію до досягнення певної мети – рис. 1.2.

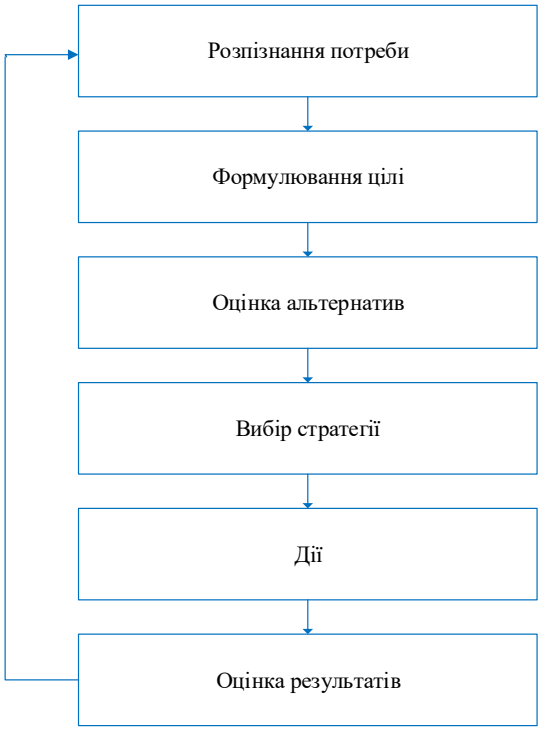

Рис. 1.2 – Схема мотиваційного процесу

Побудовано автором за [16]

1. Розпізнання потреби є першою стадією, коли людина відчуває нестачу чи дефіцит у чомусь важливому. Наприклад, це може бути потреба в досягненні цілі, задоволенні базових потреб (їжа, безпека та ін.), соціальному визнанні тощо.

2. Формулювання цілі. На цій стадії людина визначає конкретну ціль або результат, який вона хоче досягти. Це може бути зв'язано з вирішенням виявленої потреби або досягнення бажаного стану.

3. Після формулювання цілі людина розглядає різні способи досягнення цієї цілі. Вона порівнює можливі варіанти дій і обирає найбільш прийнятний шлях досягнення цілі (оцінка альтернатив).

4. На стадії вибору стратегії людина вирішує, який конкретний шлях чи план дій вона використає для досягнення поставленої цілі. Це може включати визначення кроків, які потрібно зробити, встановлення термінів та розробку плану дій.

5. Після вибору стратегії людина переходить до дій. Вона реалізує свій план, виконує необхідні кроки і відстежує прогрес досягнення поставленої цілі.

6. Після завершення дій людина оцінює отримані результати. Вона аналізує, наскільки успішно була досягнута поставлена ціль і чи варто продовжувати у певному напрямку (оцінка результатів).

Мотиви взаємодіють з іншими психологічними процесами, утворюючи складний механізм мотивації, що охоплює потреби, вимоги, стимули, установки, оцінки та інші фактори (рис. 1.3).

Реакція на різні стимули у людей відрізняється. Це означає, що стимули не мають абсолютного значення, якщо люди на них не реагують. Наприклад, у період високої інфляції заробітна плата втрачає свою стимулюючу роль і стає менш ефективною.

Стимули можуть бути внутрішніми (мотивація до справи, моральні цінності) і зовнішніми (дії інших людей, можливості). Вони можуть мати економічну або неекономічну природу. Економічні стимули означають, що люди отримують певні вигоди за виконання вимог, що підвищує їхній добробут. Ці стимули можуть бути прямими (грошові) або непрямими (додатковий вільний час). Неекономічні стимули включають організаційні та моральні аспекти. Організаційні стимули, такі як інформування про успіхи, планування професійного розвитку, регулярна оцінка та просування по службі, можуть позитивно впливати на мотивацію. Між економічними та неекономічними стимулами немає чіткої межі, і на практиці вони часто переплітаються.

Між потребою і стимулом у механізмі мотивації існує цілий ряд посередницьких етапів, які включають процес сприйняття стимулу та формування неактуалізованого мотиву. На цьому етапі мотивація може бути прийнята або відхилена суб'єктом. Якщо стимул приймається, вольовий імпульс роздвоюється, і актуалізація дій відбувається завдяки наявності відповідної установки. Установка, що може бути позитивною або негативною, відображає готовність людини до певної поведінки, ґрунтуючись на

минулому досвіді. Вона включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, які можуть залишатися непомітними.

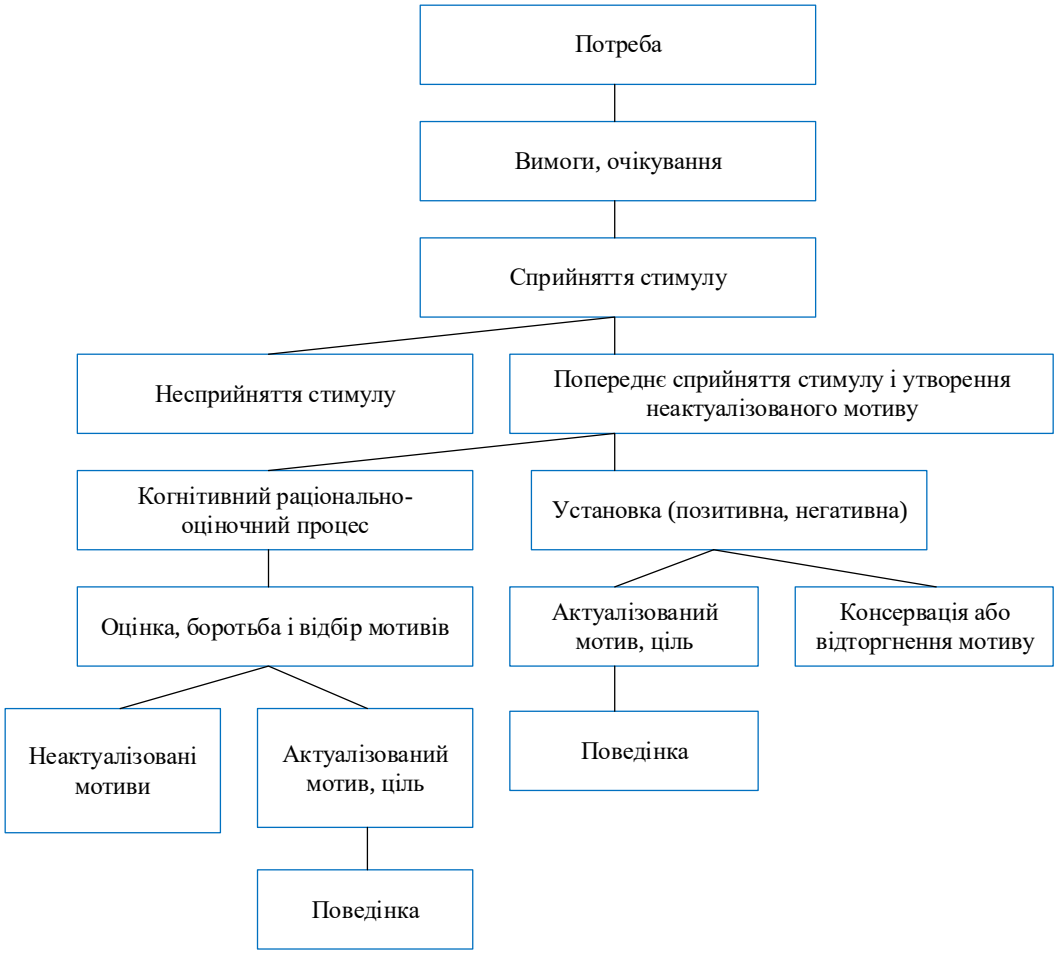

Рис. 1.3 – Механізм мотивації

Побудовано автором

Коли людина сприймає свої потреби і порівнює їх зі стимулами, позитивна установка перетворює сигнали на активні мотиви, що ведуть до реальних дій. Це скорочує шлях від потреби до дії, завершуючи механізм мотивації. Однак, якщо працівник стикається з новою ситуацією, де немає попередніх установок, механізм мотивації включає складний когнітивний процес. Він базується на раціональному аналізі інформації, співвіднесеній з особистими цінностями, можливостями та

витратами. На цій стадії різні мотиви борються між собою, і приймається рішення щодо актуалізації або відкидання мотиву, що завершує цикл мотивації.

Внутрішньофірмовий механізм мотивації визначається всією сукупністю виробничих відносин, як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі. Основним фактором формування соціальної активності є праця. Активна, творча діяльність є важливою для підтримки соціального життя, і тому мотивація працівників, що означає їх бажання задовольняти потреби через працю, є важливим джерелом розвитку суспільства.

1.2. Еволюція становлення сучасної системи мотивації персоналу

Сучасна система мотивації персоналу еволюціонувала з великого ряду теорій та підходів протягом XX ст. – останніх десятиліть XXI ст. [17, с. 167 – 171; 17, с. 46 – 47] Серед етапів еволюції системи мотивації персоналу можна виділити наступні ключові:

1. Наукове управління (Scientific Management): у середині XX століття Фредерік Тейлор розробив концепцію наукового управління, де акцент був зроблений на оптимізації робочих процесів і винагороді праці в залежності від продуктивності. Основні принципи наукового управління включають:

- розподіл обов'язків і відповідальності (визначення чітких обов'язків для кожного працівника і розподіл завдань таким чином, щоб кожен мав свою спеціалізовану роль);

- стандартизація робочих процесів (впровадження стандартів і методів роботи, які є найбільш ефективними і ефективними, з метою забезпечення однакової якості та продуктивності);

- науковий відбір та навчання працівників (вибір працівників на основі їхніх навичок і здібностей для виконання конкретних завдань, а також надання їм необхідного навчання і підготовки);

- система винагород і стимулів (використання матеріальних стимулів (наприклад, премії за високу продуктивність) для стимулювання працівників до досягнення визначених цілей).

Однак, наукове управління було також критиковане через його недоліки щодо ігнорування соціальних та психологічних аспектів праці. Тейлорівський підхід, орієнтований на стандартизацію і ефективність, часто не враховував мотиваційні аспекти працівників, які були визнані в подальших теоріях управління.

У сучасному бізнес-середовищі елементи наукового управління все ще застосовуються, особливо в сферах з високою стандартизацією, наприклад, виробництва або операцій. [19] Однак, вони частіше доповнюються більш сучасними підходами до мотивації персоналу, які акцентують на індивідуальних потребах, розвитку, автономності та взаємодії.

2. Теорія відношення до праці (Human Relations Theory): у 1930-х роках експеримент Елтон Мейо підкреслив важливість соціальних і психологічних аспектів роботи. Зауважувалося, що мотивація працівників також залежить від соціальних факторів.

Теорія відношень до праці отримала розвиток як реакція на відсутність уваги до соціальних та психологічних аспектів роботи в рамках наукового управління. Зміст теорії відношень до праці полягає у наступному [20]:

- соціальні потреби працівників (працівники мають соціальні потреби, такі як належність до групи, взаємодія та взаєморозуміння з колегами і начальством, важливою стає не лише фізична робота, а й комфортне середовище спілкування);

- групова динаміка (у теорії відношень до праці вважається, що робота в групі може впливати на мотивацію та продуктивність працівників, ефективна комунікація та співпраця в групі сприяють задоволенню від роботи та досягненню цілей);

- лідерство і мотивація (теорія відношень до праці підкреслює важливість лідерства, яке сприяє підтримці та мотивації працівників через стимулювання взаємодії та демонстрацію турботи про благополуччя персоналу);

- емоційний клімат організації (емоційний клімат у організації, такий як підтримка, визнання досягнень та розвиток відносин, є важливими чинниками, які впливають на задоволення та продуктивність працівників).

Представники теорії відношень до праці зробили важливий внесок у розвиток управління персоналом, підкреслюючи значення людського фактору в організаціях. Вони визнавали, що мотивація та продуктивність працівників значно залежать від соціальних та емоційних аспектів роботи, а не лише від технічних або економічних факторів. Теорія відношень до праці стимулювала розвиток більш гуманного підходу до управління персоналом, де більша увага приділяється створенню сприятливих умов праці та співпраці в колективі.

3. Теорія X та Теорія Y (Theory X and Theory Y): у 1960-х роках Дуглас Макгрегор запропонував дві протилежні концепції управління персоналом. Теорія X припускає, що люди не люблять працювати і потребують постійного контролю, тоді як теорія Y вважає, що працівники самостійні і мотивовані. Люди за теорією Y здатні до самореалізації і розвитку, і вони можуть бути стимульовані не лише матеріальними речами, але й внутрішньою задоволеністю від успішної діяльності. Ця теорія робить акцент на розвиток сприятливих умов роботи, де працівники мають можливість самовираження, творчості і самореалізації. [21]

Макгрегор вважав, що підходи до управління в значній мірі впливають на те, як працівники сприймають свою роботу і як вони поводяться в організаційному середовищі. Він стверджував, що ефективне управління полягає в прийнятті підходу Теорії Y, де вірять у потенціал і мотивацію працівників, та створенні умов, що сприяють їхньому розвитку і самореалізації.

У сучасному менеджменті багато компаній застосовують концепції Теорії Y для підтримки мотивації та розвитку свого персоналу. Розуміння та застосування

принципів Теорії X та Теорії Y дозволяє керівництву краще розуміти та взаємодіяти зі своїм персоналом, щоб стимулювати високу продуктивність та задоволення від роботи.

4. Теорія потреб Маслоу (Maslow's Hierarchy of Needs): В 1940-50-х роках Абрахам Маслоу визначив п'ять рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні, безпеки, належності, поваги та самореалізації. Ці потреби відіграють важливу роль у мотивації персоналу. [22]

Згідно з теорією Маслоу, коли більш низькі рівні потреб задоволені, вони втрачають свою мотиваційну силу, і людина спрямовує свою увагу на більш високі рівні потреб. Наприклад, коли людина відчуває голод (фізіологічна потреба), вона не буде цікавитися соціальними взаємодіями. Однак, якщо голод задоволений, вона може більше звертати увагу на соціальні стосунки або пошук поваги та визнання.

Теорія потреб є важливим інструментом для розуміння мотивації персоналу в організаціях. Менеджери можуть використовувати цю теорію для аналізу того, які потреби працівників можуть бути задоволені через роботу, і створювати сприятливі умови, що сприяють більш повному задоволенню працівників і підвищенню їхньої мотивації.

5. Теорія потреб Герцберґа (Herzberg's Two-Factor Theory). Фредерік Герцберґ у 1959 році запропонував теорію, відому як двохфакторна теорія мотивації. Основна ідея теорії двох факторів Герцберґа полягає в тому, що існують два окремі набори факторів, які впливають на мотивацію працівників та їхнє задоволення від роботи [23, с. 157 – 175]:

- фактори гігієни (Hygiene Factors). Ці фактори включають аспекти роботи, які стосуються зовнішнього середовища і умов праці. До них відносяться заробітна плата, умови праці, політика компанії і адміністративне керівництво, міжособистісні відносини, статус у компанії тощо. Відсутність або невідповідність перелічених факторів може призвести до незадоволеності працівників, але їх наявність сама по собі не забезпечує високого рівня мотивації.

- фактори мотивації (Motivational Factors) пов'язані з самою сутністю роботи та можливістю досягнення особистих та професійних цілей. До них відносяться визнання за досягнення, можливість зростання та розвитку, відповідальність за результати, цікава робота. Ці фактори, якщо присутні, сприяють внутрішній мотивації та задоволенню працівників.

Герцберґ підкреслював, що фактори гігієни мають лише потенціал знизити незадоволеність, але не можуть довести до справжньої мотивації. Справжня мотивація виникає від факторів мотивації, які пов'язані з самим характером роботи і задоволенням від її виконання.

Ця теорія важлива для керівників і менеджерів, оскільки вона вказує на те, що для підвищення мотивації працівників необхідно не лише створити сприятливі умови праці (фактори гігієни), але і надати можливості для розвитку, викликів та визнання досягнень (фактори мотивації). Теорія Герцберґа допомагає керівникам зосередитися на тих аспектах організації роботи, які дійсно мають значення для підвищення мотивації та задоволеності працівників.

6. Модерні теорії мотивації. З часом було розвинуто багато інших нових теорій мотивації, таких як теорія очікування (Expectancy Theory), теорія справедливості (Equity Theory), теорія закріплення (Attachment Theory) та інші. [24, с. 35 – 45]

Теорія очікування вказує на те, що мотивація працівника залежить від його переконання у тому, що його зусилля приведуть до досягнення бажаного результату. Основна ідея полягає в тому, що люди приймають рішення про те, як витрачати свої зусилля залежно від того, як вони сприймають зв'язок між своїми діями, результатами цих дій і досягненням власних цілей.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що люди мають прагнення до «справедливого» стану, коли вони сприймають рівність відносин між їхніми зусиллями та винагородою порівняно з іншими. Коли люди відчувають дисбаланс або нерівність, вони можуть відчувати невдоволеність і втрату мотивації. Як ця теорія впливає на мотивацію працівників? Люди, які вважають, що їхня праця відповідає

їхнім очікуванням стосовно винагороди і визнання, мають більшу мотивацію продовжувати інвестувати свої зусилля.

Теорія закріплення відноситься до розвитку особистості та мотивації через взаємодію між дитиною і основним доглядачем (зазвичай матір'ю чи батьком) протягом раннього дитинства. Ця теорія вказує на те, що взаємодія із забезпеченням підтримки, захисту та комфорту у ранньому дитинстві впливає на формування внутрішньої моделі прив'язаності, яка потім впливає на мотивацію та поведінку протягом життя. Позитивна прив'язаність у дитинстві може сприяти більшій самодостатності, емоційній стабільності та мотивації досягати успіху в різних аспектах життя.

Сучасна система мотивації персоналу поєднує в собі елементи цих теорій і практик, забезпечуючи комплексний підхід до стимулювання працівників. Вона акцентує на індивідуальних потребах, самореалізації, визнанні досягнень та розвитку, сприяючи підвищенню задоволеності та продуктивності персоналу.

1.3. Методи атестації в системі в системі мотивації персоналу

Атестація персоналу відігріє важливе значення для оцінки, розвитку та мотивації працівників у підприємстві. Цей процес дозволяє визначити сильні сторони працівників, їх потенціал для розвитку, а також виявити області, де можна покращити професійні навички та здібності. Проведення атестації та надання об'єктивного зворотного зв'язку стимулює працівників до досягнення вищих результатів. Крім того, успішна атестація може бути пов'язана з системою винагороди та мотивації.

Основні методи атестації можна класифікувати на якісні та кількісні, комплексні і синтетичні (комбіновані) – рис. 1.4.

Рис. 1.6 Методи атестації в системі мотивації персоналу

Складено автором за [25, с. 150 – 154]

До якісних методів атестації персоналу можна віднести такі:

1. Метод «360-градусного зворотного зв’язку» – метод, який передбачає збір повної інформації про співробітника від колег, керівників, підлеглих і може включати також власне самовизначення. Він дає повніше уявлення про професійні навички, стосунки з колегами та загальну ефективність.

2. Метод особистісних оцінок та тестування – базується на використанні психометричних тестів, які оцінюють особистісні риси працівника, міжособистісні навички, типи мотивації і стиль роботи.

3. Метод порівняльної оцінки. Порівняння працівника з іншими у тій же посаді або з аналогічними обов'язками для об'єктивного визначення його рівня компетенцій.

4. Розмова та інтерв'ю з керівництвом. Співбесіди з керівництвом є частиною атестації, де оцінюються здібності, професійні цілі, потреби у розвитку та перспективи кар'єрного зростання.

5. Фідбек від клієнтів або замовників. У випадку, коли працівник має прямий контакт з клієнтами або замовниками, їхні оцінки можуть бути корисним джерелом інформації.

Кількісні методи атестації персоналу дозволяють проводити оцінку об'єктивно і порівнювати результати між працівниками. До цієї групи методів належать:

1. Рангова оцінка. Даний метод полягає в порівнянні працівників між собою і присвоєнні їм рангів залежно від їхньої продуктивності, компетентності або інших критеріїв. Цей метод допомагає визначити, як працівники відносяться один до одного у певній групі за вибраними параметрами. Ранжування передбачає здійснення порівняння між працівниками на основі зібраної інформації і присвоєння кожному працівнику рангу або позиції в порядку важливості або ефективності за вибраними критеріями. Найбільш компетентні або продуктивні працівники можуть мати вищі ранги.

На основі результатів ранжування розробляються плани розвитку персоналу, розподіляються ресурси або приймаються рішення щодо кар'єрних траєкторій працівників.

2. Бальна оцінка в атестації персоналу – це метод, який використовується для оцінки працівників шляхом присвоєння їм числових балів на основі визначених критеріїв. Цей підхід дозволяє оцінити рівень компетенцій, продуктивності та виконання обов'язків працівників. Основні аспекти бальної оцінки в атестації персоналу включають: визначення критеріїв оцінки; розробку бальної шкали (ця шкала може мати різні варіанти, наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10, де кожне число представляє певний рівень досягнень або виконання); оцінювання працівників; агрегування і аналіз індивідуальних реазультатів.

Бальна оцінка в атестації персоналу дозволяє стандартизувати процес оцінки, спрощує порівняння працівників та надає об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень. Проте важливо враховувати, що цей метод повинен бути об'єктивним і відповідати конкретним потребам та контексту організації.

3. Метод вільної бальної оцінки – це метод оцінки, який дозволяє оцінювачам використовувати вільну шкалу для присвоєння балів працівникам на основі їхньої продуктивності, компетентності та інших критеріїв. У цьому методі відсутні жорсткі категорії чи критерії, і оцінювачі можуть надавати бали на основі свого професійного відчуття або досвіду.

Щоб забезпечити ефективність вільної бальної оцінки, важливо надавати оцінювачам достатнє навчання та інструкції щодо оцінювання, а також забезпечувати прозорість і обґрунтованість процесу. Для зменшення суб'єктивності можуть також застосовуватися додаткові методи контролю якості оцінки, наприклад, подальший аналіз результатів з декількох оцінювачів або використання додаткових джерел даних.

Комплексні методи атестації персоналу є багатовимірними і включають в себе різні підходи та інструменти для оцінки працівників з різних аспектів їхньої роботи, навичок, потенціалу та результативності. Вони спрямовані на отримання повної інформації про працівників для прийняття об'єктивних рішень щодо їхньої кар'єрної траєкторії, розвитку та розподілу ресурсів в організації.

Ключовими факторами успішного застосування комплексних методів є чітка формулювання цілей атестації, підбір відповідних інструментів оцінки, а також правильна інтерпретація та використання отриманих результатів для подальших управлінських рішень.

До комбінованих методів атестації персоналу відносяться:

Метод угрупування – метод, що дозволяє систематизувати та оцінювати персонал компанії з метою визначення їхнього потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації, розробці кар'єрних шляхів та ін. Він відображає підхід до класифікації

співробітників на певні групи або категорії залежно від їхньої професійної компетентності, навичок, досвіду та результатів роботи.

Метод підсумування оцінок. Передбачає об'єднання інформації та оцінок професійної діяльності співробітників для прийняття рішення щодо їхньої кваліфікації, розвитку індивідуальних планів і стратегій управління персоналом.

Початковим етапом є збір даних про результати роботи співробітників та визначення критеріїв оцінювання. Це може включати самооцінку співробітників, оцінки керівництва, результати професійних тестів або інтерв'ю. Для кожного критерію визначається вага відносно загальної оцінки. Наприклад, якщо продуктивність вважається більш важливою, ніж співробітницька співпраця, то їй буде призначено вищий ваговий коефіцієнт. Кожен співробітник оцінюється за кожним критерієм на підставі зібраних даних. Оцінки можуть бути числовими (наприклад, за шкалою від 1 до 5) або кількісними (наприклад, задовільно, добре, відмінно). Оцінки за кожним критерієм множаться на відповідний ваговий коефіцієнт і підсумовуються для кожного співробітника. Це дає загальний показник професійної діяльності або рівня компетентності. Загальні оцінки порівнюються з пороговими значеннями або стандартами компетентності для прийняття рішення щодо подальших дій.

Метод експертних оцінок є одним із способів атестації персоналу, який використовується для оцінки професійних навичок, компетенцій та результатів працівників за допомогою оцінок, отриманих від кваліфікованих експертів або керівників. Цей метод базується на знаннях і досвіді оцінювачів, які мають достатню компетентність у визначенні професійних характеристик та здібностей працівників. Основні етапи методу експертних оцінок в атестації персоналу включають: відбір експертів; визначення критеріїв оцінки; збір інформації про працівників; оцінка працівників експертами; аналіз результатів і зворотній зв’язок та розробка планів розвитку.

Метод експертних оцінок в атестації персоналу дозволяє отримати об'єктивну оцінку працівників від осіб з високим рівнем експертизи. Проте важливо забезпечити

чесність, конфіденційність та об'єктивність процесу оцінки для забезпечення його ефективності і максимальної користі для розвитку персоналу.

Отже, атестація персоналу в системі мотивації є важливим інструментом управління персоналом, який сприяє підвищенню продуктивності, ефективності та задоволення співробітників. Атестація персоналу дозволяє оцінити потенціал і компетенції кожного співробітника. Це допомагає ідентифікувати сильні сторони та слабкі місця персоналу, що є важливим для подальшого розвитку та планування кар'єри. Крім того, за допомогою атестації забезпечується створення індивідуальних планів розвитку, справедливості та об'єктивності в системі мотивації.

Висновки до розділу 1

Мотивація не лише є ключем до успіху підприємства, а й відображає рівень прихильності, цілеспрямованості та енергії, які співробітники вкладають у свою роботу щодня. Без належної мотивації підприємства стикаються зі зниженням продуктивності, зменшенням обсягів виробництва, і, ймовірно, не зможуть досягти важливих цілей.

Мотивація є настільки важливою, наскільки важко її виміряти. Підтримка та підвищення мотивації може бути складним завданням для підприємства, адже не кожне завдання є цікавим для працівників. Тому керівництву необхідно знаходити способи підтримувати залученість співробітників, контролюючи та стимулюючи їх мотивацію.

Мотивація включає в себе сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до дії, визначають рамки та форми цієї дії, а також спрямовують її на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від численних індивідуальних факторів і може змінюватися під впливом зворотного зв’язку від самої діяльності.

З процесного підходу мотивація складається з шести взаємопов'язаних стадій: розпізнання потреби, формулювання цілі, оцінка альтернатив, вибір стратегії, дії та оцінка результатів. Мотиви взаємодіють з іншими психологічними процесами, утворюючи складний механізм, що охоплює потреби, стимули, установки, оцінки та інші чинники.

Система мотивації персоналу еволюціонувала протягом XX та XXI століть, інтегруючи різноманітні теорії та підходи, такі як наукове управління, теорія відношення до праці, теорія X і Y, теорії потреб Маслоу та Герцберґа, а також сучасні теорії мотивації (теорія очікування, теорія справедливості, теорія закріплення). Сучасна система мотивації об’єднує елементи цих теорій, забезпечуючи комплексний підхід до стимулювання працівників. Вона акцентує увагу на індивідуальних потребах, самореалізації, визнанні досягнень та розвитку, сприяючи підвищенню задоволеності та продуктивності персоналу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна характеристика діяльності металургійного підприємства

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпровський металургійний завод КОМІНМЕТ»). Підприємство має більш ніж сторічну історію, утворившись на базі заводу бельгійських підприємців-братів Шодуар (1899 р.), який спеціалізувався на промисловому виробництві покрівельного, хвильового прокату, а також сталі посуду, лопат та ін. інвентаря. [26]

У 1922 році, після докорінних змін у конституційному устрої нашої країни, завод, раніше відомий як «Шодуар «Б», був перейменований на «Металургійний завод імені Комінтерна». Згодом, під час об'єднання з заводами «Сіріус» у кінці 30-их років та «Металургійний завод Ланге», завод розширив свої межі та розпочав виробництво продукції з використанням мартенівських печей, опанував сортопрокатне виробництво. Розташоване на лівому березі найбільшої річки Дніпро, підприємство займає площу 24,7 гектари, прилягаючи до міської залізничної товарної станції Нижньодніпровськ-Пристань і порту, який використовується для водних перевезень. Ідеальне розташування поруч з центральними автомобільними дорогами забезпечує зручний доступ до заводу.

В даний час головними напрямами діяльності заводу є виробництво сталевих електрозварних та оцинкованих труб круглого та профільного перетину для будівництва, комунального господарства та побутового використання, а також освинцьованого листа і рулону для автомобільної промисловості. Крім того, завод виготовляє товари народного споживання, такі як сталеві лопати і оцинкований посуд,

а також спеціальні сталеві профілі для вагонобудування. Завод також надає послуги з оцинкування металоконструкцій і розкату рулонної сталі.

Продукція заводу має достатньо широкий асортимент – рис. 2.1.

Рис. 2.1 – Продукція ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Побудовано автором за [27]

Випуск продукції високої якості забезпечується за допомогою внутрішнього контролю (технічного і виробничого), лабораторних випробувань. Крім того, на підприємстві впроваджено систему управління якістю, яка регулярно підтверджується на відповідність вимогам стандарту ISO-9001 таким органом із сертифікації, як «TÜV Thüringen Ukraine» («ТЮФ Тюрінген Україна»).

Трубна продукція ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що експортується, перевіряється авторитетними німецьким «TUV Thuringen e.V» та польським «ZETOM Katowice» сертифікаційними органами. Продукція, яка поставляється в усі регіони нашої країни, сертифікується національним органом ДП «Рівнестандартметрологія». [28; 29]

Продукція металургійного підприємства експортується в країни ЄС, Америки, Африки та ближнього зарубіжжя. Виробничі потужності з випуску сталевих труб – 250 тис. т., оцинкованих труб – 50 тис. т., освинцьованого прокату – 25 тис. т. [30]

У ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» переважають короткострокові договори з клієнтами (87,71 %, з яких 100 % – недержавний сектор економіки), здебільшого це обумовлюється економічною нестабільністю та ризиками, пов'язаними із тривалою російсько-українською війною. Продукція заводу реалізується безпосередньо покупцям. Розподіл доходу від реалізації підприємства за чотирма сегментами представлено у табл. рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Дезагрегація доходу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» від договорів з клієнтами

Сегмент	Структура, %		Відхилення структури, +/- в. п.
	2021	2022	
Дохід (виручка) від продажу труб	96,99	98,99	+2,00
Дохід (виручка) від продажу товарів народного споживання	0,53	0,36	-0,17
Дохід (виручка) від послуг оцинкування	0,34	0,08	-0,26
Дохід (виручка) від продажу іншого металопрокату, оптової торгівлі та інших видів послуг	2,14	0,57	-1,57

Побудовано автором за [31, с. 40 – 41]

Як видно з табл. 2.1, розподіл доходів від договорів ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у розрізі сегментів є нерівномірним. Левова частка у структурі доходів належить доходам від продажу труб – 98,99 % станом на початок 2023 року (+2 в.п. у порівнянні з попереднім періодом). За іншими трьома сегментами, які і не мали у структурі доходів суттєвої питомої ваги, відбулось скорочення. Найбільших змін зазнали доходи від продажу іншого металопрокату, оптової торгівлі та інших видів послуг – доходи зменшились з 2,14 % до 0,57 % на 1,57 в. п. [31, с. 40] У цілому ж доходи підприємства скоротились на 1448076 тис. грн. з 4236758 тис. грн. до 2788682 тис. грн. (-34,18 %).

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Показник	Одинці виміру	Період		Відхилення, +/-
		2021	2022	
Сукупні активи	тис. грн.	944056	942124	-1932
Необоротні активи	тис. грн.	585922	540151	-45771
Питома вага необоротних активів	%	62,06	57,33	-4,73
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	41,40	47,98	6,58
Оборотні активи	тис. грн.	358134	401973	43839
Питома вага оборотних активів	%	37,94	42,67	4,73
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	25882	45710	19828
Питома вага дебіторської заборгованості	%	2,74	4,85	2,11
Запаси	тис. грн.	214973	169583	-45390
Питома вага запасів	%	22,77	18,00	-4,77
Власний капітал	тис. грн.	25560	70317	44757
Питома вага власного капіталу	%	2,71	7,46	4,76
Позиковий капітал	тис. грн.	918496	871807	-46689
Питома вага позикового капіталу	%	97,29	92,54	-4,76
Коефіцієнт фінансового ризику	ч. од.	35,93	12,40	-23,53
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	4236758	2788682	-1448076
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	34789	40416	5627
Рентабельність виробництва	%	4,33	16,33	12,00
Рентабельність власного капіталу	%	136,11	57,48	-78,63
Чисельність персоналу	чол.	764	685	-79
Операційні витрати:	тис. грн.	4283847	2827486	-1456361
у т. ч. питома вага матеріальних затрат	%	91,26	75,22	-16,04
питома вага витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи	%	4,39	5,35	0,96
амортизація	%	0,98	1,49	0,51
інші операційні витрати	%	3,37	17,95	14,57

Розраховано автором на підставі звітності підприємства

На основні аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зведених у табл. 2.2, можна зробити такі висновки щодо майнового стану та діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»:

· сукупні активи підприємства (майно) станом на 01.01.2023 склали 942124 тис. грн., що менше на 1932 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. Зменшення активів, як правило, свідчить про скорочення діяльності підприємства у 2022 році. Разом з цим, вже у 2023 році сукупні активи ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» збільшились на 5,21 % до 991226 тис. грн.

· структура активів є «важкою», що вказує на значну частку довгострокових, матеріальних активів у загальній вартості активів підприємства (більше 40 %). У кожному конкретному випадку важка структура активів має свої особливості і може вимагати відповідних стратегій управління для максимізації переваг і зменшення недоліків (низька ліквідність, потреба в постійному обслуговуванні та ремонті, останнє збільшує витрати підприємства, через значну кількість матеріальних активів, підприємство може виявитися менш гнучким у зміні стратегії чи реагуванні на ринкові зміни). Станом на 01.01.2023 питома вага необоротних активів становила 57,33 %.

· у складі основних засобів ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» спостерігається тенденція до збільшення зносу (оптимальним вважається значення коефіцієнту зносу, що не перевищує 50 %). Коефіцієнт зносу на початок 2023 року збільшився на 6,58 в.п. і склав 47,98 %. Наслідки зростання зносу основних засобів можуть включати збільшення витрат на ремонт і заміну обладнання, зниження продуктивності та якість виробництва, збільшення ризику аварійного стану обладнання та загрозу безпеки працівників.

Управління зносом основних засобів вимагає системного підходу до технічного обслуговування, планування капітальних вкладень у заміну обладнання, використання сучасних технологій та збільшення уваги до ефективного використання ресурсів підприємства.

· запаси відіграють стратегічну роль для металургійних підприємств, допомагаючи забезпечити стабільність виробництва, оптимізувати процеси і зменшувати ризики, пов'язані з управлінням постачанням і виробництвом. Однак ефективне управління запасами вимагає уваги до оптимізації процесів і забезпечення балансу між вартістю запасів та їхньою ефективністю. На початок 2022 року частка запасів у структурі активів становила 22,77 %, а на початок 2023 року – 18 %. Можна зробити висновок, що ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» не утворює надлишкових запасів.

· у аналізованому періоді майно підприємством використовувалось недостатньо ефективно, оскільки темп зниження чистого доходу був значно більшим ніж темп зниження валюти балансу ($ТЗ_{ЧД}$ = 65,82 % < $ТЗ_{ВБ}$ = 99,79 %).

· фактична структура капіталу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що склалася на сьогодні, далека від оптимальної: високий рівень боргових зобов’язань (92,54 %), низька фінансова автономія (7,46 %) і доволі високий коефіцієнт фінансового ризику (12,40 %).

· динаміка показників рентабельності виробництва (+12 в. п.) і рентабельності власного капіталу (78,63 в. п.), зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 1448076 тис. грн. до 2788682 тис. грн на початок 2023 року свідчать про те, що для підприємства актуальною є проблема підвищення ефективності діяльності.

· у складі операційних витрат ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» переважають матеріальні затрати (75,22 %), це означає що виробництво є матеріаломістким. На витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи приходиться 5,35 % операційних витрат підприємства. Заробітна плата одного працівника у середньомісячному обчисленні зросла з 13,85 тис. грн. до 19,10 тис. грн. (середньорічне значення 229,16 тис. грн.). Слід також відмітити тенденцію скорочення чисельності працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Так, за 2022 рік чисельність персоналу зменшилась на 79 осіб, за 2023 рік – 92 особи (станом на 01.01.2024 загальна кількість працюючих – 593 особи). Плинність кадрів і мотивація тісно пов'язані між собою. Висока мотивація працівників зазвичай призводить до нижчої плинності кадрів, оскільки мотивовані працівники

мають більше бажання залишатися в компанії. З іншого боку, низька мотивація може призвести до високої плинності кадрів.

Висока плинність кадрів може мати негативні наслідки для компанії, включаючи: витрати на найм, навчання і адаптацію нових працівників можуть бути значними; коли досвідчені працівники залишають компанію, вони забирають з собою накопичені знання та досвід; постійні зміни в складі команди можуть впливати на її стабільність і продуктивність; часті звільнення можуть погіршити моральний дух тих, хто залишився.

Причиною зменшення персоналу може бути і вимушене скорочення у зв’язку із зменшенням масштабів виробництва. Скорочення персоналу завжди є важким рішенням, яке має суттєвий вплив на мотивацію працівників (викликає у працівників страх втратити роботу, що може знизити їхню мотивацію та продуктивність; звільнення колег може негативно вплинути на емоційний стан працівників, особливо якщо вони мали тісні робочі відносини; ті, хто залишився, можуть відчувати підвищене навантаження через розподіл обов'язків звільнених працівників; часті скорочення можуть знизити довіру до керівництва і погіршити корпоративну культуру). Однак, правильний підхід до комунікації, підтримки і залучення працівників може допомогти зберегти їхню мотивацію і довіру до компанії. Інвестування в навчання, розвиток і створення сприятливих умов праці допоможе мінімізувати негативні наслідки і сприятиме довгостроковій стабільності та продуктивності організації.

2.2 Оцінка наявної системи управління персоналом підприємства

На сьогодні одним із ключових напрямків стратегії розвитку сучасних металургійних компаній є ефективне формування кадрової політики. Її успішна реалізація забезпечує компаніям провідні позиції на глобальному ринку сталі, оптимізацію виробничих процесів, створення конкурентоспроможної продукції, зростання обсягів виробництва, а також покращення умов та безпеки праці.

Здійснимо аналіз стану управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Аналіз продуктивності праці ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Показник	Одиниці виміру	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	Відхилення			
					01.01.2023/ 01.01.2022		01.01.2024/ 01.01.2023	
					+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	4236758	2788682	3331610	-1448076	-34,18	542928	19,47
Чисельність персоналу	осіб.	764	685	593	-79	-10,34	-92	-13,43
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	5545,49	4071,07	5618,23	-1474,43	-26,59	1547,16	38,00
Трудомісткість	част. од.	0,00018	0,00025	0,00018	0,00007	36,22	-0,00007	-27,54

Обчислено автором за даними фінансової звітності підприємства [31]

Продуктивність праці на металургійному підприємстві є критичним показником, що визначає ефективність використання робочої сили та інших ресурсів у виробничому процесі. Вона може вимірюватись різними способами, зокрема обсягом виробленої продукції на одного працівника. На початок 2024 року продуктивність праці ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» зросла у порівнянні з попереднім періодом на 38 %. На зміну показника вплинуло як зростання чистого доходу від реалізації продукції на 19,47 %, так і зменшення чисельності персоналу на 13,43 %.

Продуктивність праці і трудомісткість є взаємопов’язаними показниками із зворотнім зв’язком: підвищення продуктивності праці означає, що зменшується трудомісткість виробництва одиниці продукції. Наприклад, якщо працівник виробляє більше продукції за той самий час, то трудомісткість кожної одиниці продукції зменшується. Зменшення трудомісткості означає, що продуктивність праці зростає.

Наприклад, впровадження нових технологій, що скорочують час виробництва однієї одиниці продукції, підвищує продуктивність праці. Трудомісткість праці протягом останнього року зменшилась на 27,54 % з 0,00025 до 0,00018.

На рис. 2.2 можна спостерігати тенденцію до скорочення персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що неможна оцінювати позитивно.

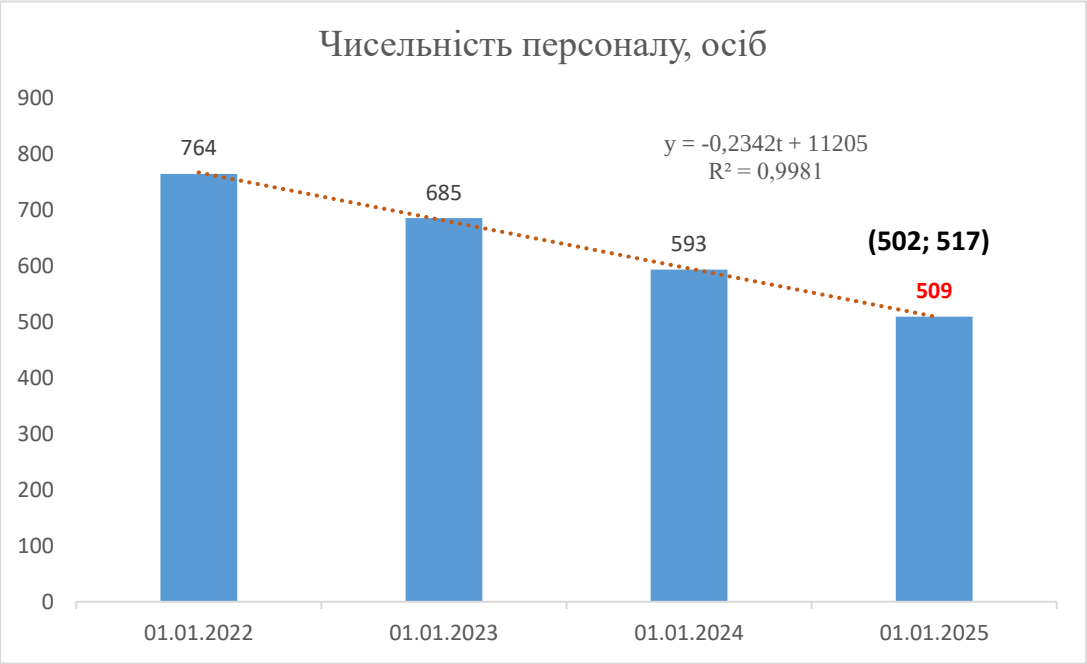

Рис. 2.2 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Побудовано автором за даними табл. 2.3

Зменшення чисельності працюючих на підприємстві у першу чергу обумовлено довготривалою російсько-українською війною (вимушене переміщення людей, мобілізація військовозобов'язаних), економічним спадом та скороченням масштабів діяльності металургійного заводу. Частково також динаміка чисельності працюючих пов'язана з природнім фактором – виходом на пенсію за віком. Якщо наявна тенденція збережеться, то за прогнозом станом на 01.01.2025 чисельність персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» складатиме 509 осіб (з імовірністю 0,95 інтервальний прогноз чисельності працюючого персоналу – від 502 до 517 осіб).

Розподіл працівників у статево-віковому розрізі і за категоріями представлено на рис. 2.3.

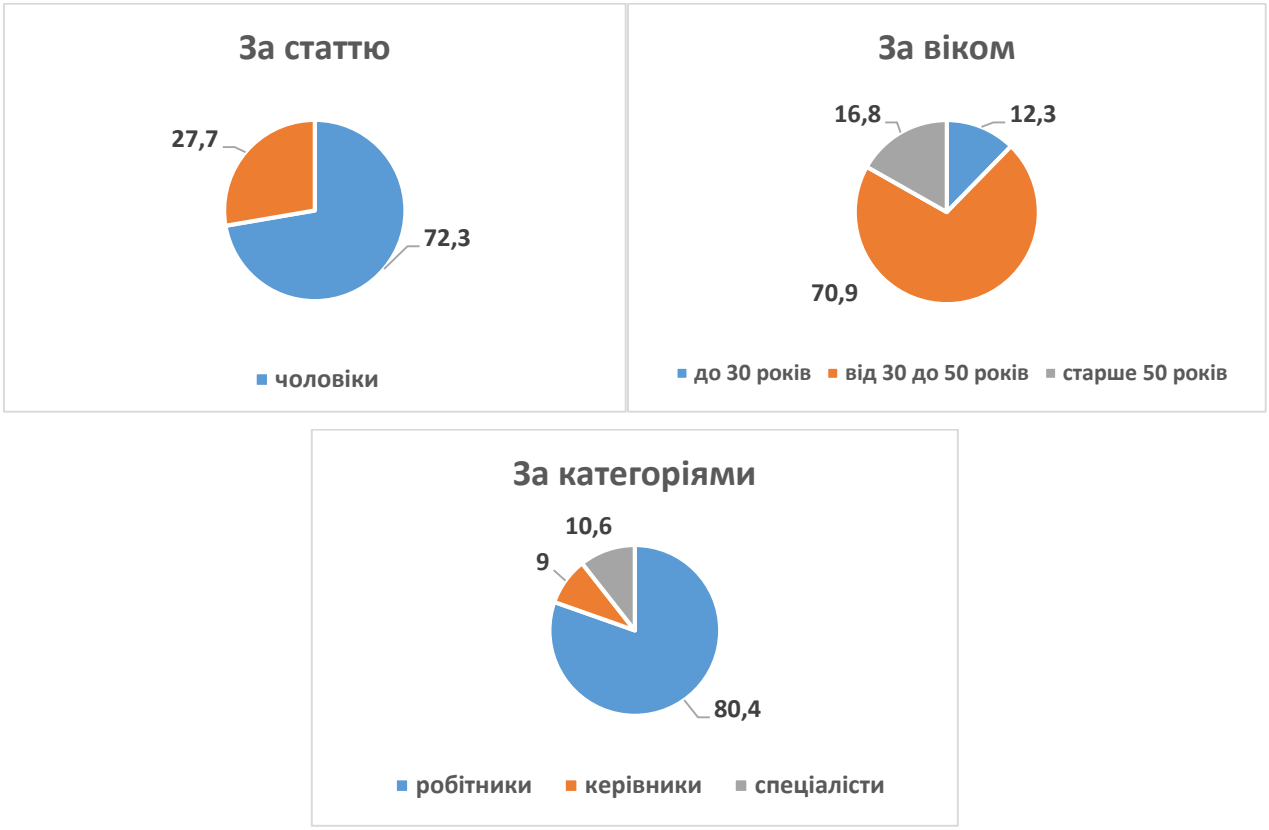

Рис. 2.3 Розподіл працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» станом на 01.01.2024

Складено автором за [31]

Як видно з рис. 2.3, з 593 працюючих осіб 27,7 % або 164 особи – жінки, а чоловіки – 429 осіб (72,3 %). Найбільш чисельною віковою групою персоналу є працівники від 30 до 50 років. 80,4 % персоналу або 477 осіб – робітники, 10,6 % або 63 особи – спеціалісти і керівники – 53 особи (9 %).

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», орієнтуючись виключно на професійну кваліфікацію кандидатів на працевлаштування, забезпечує таким чином усім рівні можливості.

Стратегічне планування на підприємстві може здійснюватися у різних формах залежно від специфіки підприємства, галузі, в якій воно працює, та його стратегічних цілей. Стратегічне планування на металургійному підприємстві у сфері управління

персоналом є критично важливим для забезпечення довготривалого успіху та конкурентоспроможності. Основними аспектами такої форми стратегічного планування є:

- аналіз потреб у кадрах (проведення аналізу поточного складу персоналу, визначення ключових позицій і навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства; прогнозування майбутніх потреб у кадрах на основі виробничих планів та інновацій);
- рекрутинг і відбір персоналу (розробка стратегій для залучення висококваліфікованих фахівців; використання сучасних методів і технологій для відбору кандидатів, таких як автоматизовані системи рекрутингу та психологічне тестування);
- розвиток та навчання персоналу (створення програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації; організація тренінгів, семінарів та навчальних курсів для розвитку необхідних навичок у співробітників);
- управління продуктивністю (впровадження систем оцінки продуктивності, які дозволяють визначити ефективність працівників і виявити потреби в додатковому навчанні; створення систем мотивації, включаючи матеріальне та нематеріальне заохочення);
- планування наступності (розробка планів для забезпечення безперервності управління на ключових позиціях; підготовка майбутніх лідерів через програми наставництва та ротації кадрів);
- організаційна культура та комунікація (формування сильної організаційної культури, яка підтримує цінності підприємства; впровадження ефективних каналів внутрішньої комунікації для забезпечення прозорості та залученості співробітників);
- адаптація до змін (розробка стратегій управління змінами, щоб гнучко реагувати на виклики ринку та технічні інновації; підтримка співробітників у періоди змін через програми підтримки та консультування);

- оцінка та вдосконалення (регулярний перегляд та оцінка ефективності стратегій управління персоналом; використання отриманих даних для постійного вдосконалення процесів та процедур).

Стратегію управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» втілюють через такі напрями: рекрутинг і адаптація нових працівників, кадрове адміністрування, професійний розвиток і навчання, організація праці та її оплата, мотивація співробітників, організаційні зміни, взаємодія з трудовим колективом та зв'язки з громадськістю.

Підприємство може проводити навчання своїх працівників у різних місцях: у навчальному центрі департаменту з персоналу, безпосередньо в підрозділах ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», а також у навчальних центрах, розташованих як в нашій країні, так і за її межами.

Зведений річний план, сформований відповідно до потреб ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», затверджується «Про план навчання персоналу» відповідним наказом керівника підприємства на початку звітного періоду. У професійно-технічному навчанні компанією використовуються різні за видами, типами і формами навчання на окремих навчальних базах, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Види, типи та форми навчання ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Вид навчання	Тип навчання	Форма навчання	Навчальна база
- вступне навчання; - перепідготовка; - друга професія; - підвищення кваліфікації	- очне; - дистанційне; - змішане	- групове; - індивідуальне; - самостійне	- структурні підрозділи підприємства; - департамент з персоналу; - інститути післядипломної підготовки, навчальні центри тощо.

Складено автором на основі даних підприємства

Вступне навчання є ключовим процесом інтеграції нових співробітників у компанію. Воно допомагає новачкам швидко адаптуватися до робочого середовища, зрозуміти культуру організації та ефективно виконувати свої обов’язки.

Перепідготовка працівників є важливою частиною стратегії розвитку персоналу в умовах швидкозмінного ринку праці та технологій. Вона допомагає співробітникам освоїти нові навички та знання, необхідні для виконання нових обов'язків або адаптації до змін на підприємстві.

Отримання другої професії стає все більш актуальним у сучасному світі, де технології та ринок праці швидко змінюються. Це процес, під час якого працівники набувають нові навички та знання для виконання нової професійної ролі, часто в іншій галузі.

Підвищення кваліфікації є процесом навчання та розвитку навичок працівників для виконання їхніх поточних або нових обов'язків на вищому рівні. Це важливий аспект професійного розвитку, який допомагає співробітникам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін на ринку праці. [32; 33]

Очне навчання персоналу – це процес, коли працівники проходять навчання в режимі реального часу під керівництвом інструктора (викладача). Це може включати лекції, семінари, тренінги, воркшопи та інші форми навчальних заходів, що проводяться в навчальних класах, конференц-залах або інших спеціально відведених місцях. Очне навчання має ряд переваг і особливостей, що роблять його ефективним методом підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. До переваг очного навчання можна віднести: безпосередню взаємодію, можливість виконання практичних вправ, мотивацію і залучення, адаптивність. Водночас, у такого типу навчання персоналу є і певні недоліки: порівняно висока вартість, часові витрати і обмеження у масштабах.

Дистанційне навчання персоналу представляє собою процес розвитку і підвищення кваліфікації співробітників за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє навчатися без фізичної присутності в аудиторії. Цей формат навчання стає дедалі популярнішим завдяки своїй гнучкості та доступності. До основних недоліків дистанційного навчання можна віднести: підвищення вимог до мотивації та самодисципліни та загроза технічних проблем.

Змішане навчання персоналу поєднує традиційні очні методи навчання з дистанційними та онлайн-технологіями. Це дозволяє максимально ефективно використовувати переваги кожного підходу і забезпечувати різноманітні формати навчання для різних типів співробітників. ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» надає перевагу змішаним формам навчання працівників.

Групове навчання персоналу – це метод навчання, де кілька співробітників одночасно проходять навчальний процес під керівництвом тренера або інструктора. Такий підхід сприяє розвитку командної роботи, взаємодії та обміну досвідом серед учасників. Групове навчання може включати різні форми, такі як семінари, воркшопи, тренінги, рольові ігри та дискусії.

Індивідуальне навчання персоналу передбачає персоналізований підхід до розвитку та підвищення кваліфікації кожного працівника. Цей метод акцентує увагу на потребах, темпах і стилях навчання окремої особи, забезпечуючи максимально ефективне засвоєння знань і навичок. Індивідуальне навчання персоналу є ефективним методом підвищення кваліфікації, особливо коли необхідно врахувати специфічні потреби та індивідуальні особливості працівників. Використання сучасних технологій та персоналізованих підходів дозволяє досягати високих результатів та сприяє професійному зростанню кожного співробітника.

На відміну від групового і індивідуального навчання, самостійне навчання передбачає здобуття знань і навичок працівником без безпосереднього нагляду інструктора або тренера. Це один з найгнучкіших і найефективніших методів навчання, оскільки дозволяє співробітникам вчитися у власному темпі, обирати зручний час і місце для навчання, а також зосереджуватися на тих темах, які найбільше відповідають їхнім потребам і цілям.

Як викладачів або наставників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» залучає власних провідних працівників, сторонніх висококваліфікованих педагогів (на умовах

трудових угод), коучерів тренінгових компаній, ЗВО та інших навчальних закладів (на договірній основі).

Оцінка ефективності навчання персоналу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» здійснюється з метою визначення ступеня, до якого навчальні програми сприяють підвищенню компетенцій працівників металургійного підприємства, їхньої продуктивності та загального внеску в досягнення стратегічних цілей організації. Така оцінка включає також аналіз відповідності навчальних методів і матеріалів потребам підприємства, виявлення напрямів для подальшого розвитку і оптимізації навчальних процесів.

Мотиваційна система ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» орієнтована на створення команди, об'єднаної спільними цінностями і стратегічними цілями компанії. Вона сприяє підвищенню виробничої ефективності і збільшенню конкурентних переваг металургійного підприємства, підтримує особистісний розвиток працівників, надає можливості для професійного зростання та забезпечує соціальний захист.

Дана система включає як моральні, так і матеріальні заохочення. Здійснимо більш детально оцінку того, наскільки ефективно мотиваційна система дозволяє працівникам підприємства задовольняти власні потреби.

Фонд оплати праці ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за складовими структуровано на рис. 2.4. Оплата праці персоналу, а також його преміювання здійснюється відповідно до затвердженого керівництвом підприємства положення «Про оплату праці і преміювання робітників, керівників, фахівців і службовців».

З рис. 2.4 видно, що на основну частку заробітної плати та гарантовану діючим законодавством припадає менше 60 %, на премії та інші виплати, які залежать від рішення керівництва, – до 40 %. Це означає для працівника, що розмір його доходу у вигляді заробітної плати кожного місяця може досить суттєво коливатися.

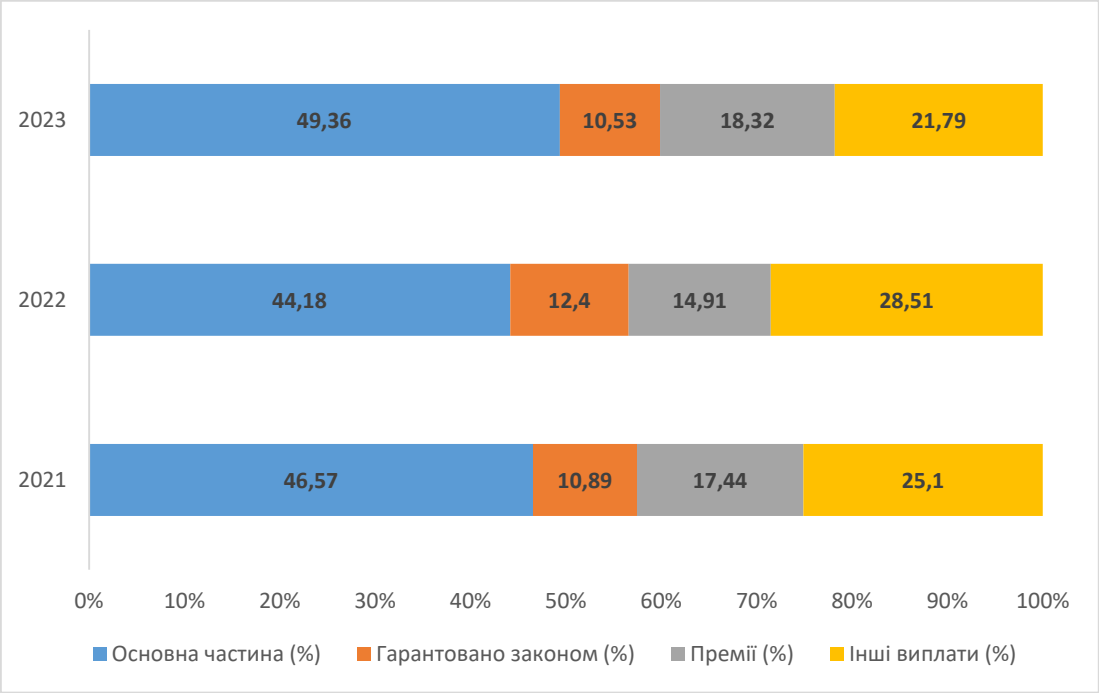

Рис. 2.4 – Фонд оплати праці ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Побудовано автором на підставі звітності підприємства [31]

На початку листопада 2023 року серед працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» було проведено опитування з метою оцінки ступеня задоволеності працею на підприємстві. Керівництво підприємство поставило задачу оцінити мотивацію співробітників, ідентифікувати демотивуючі чинники і імовірність відтоку кадрів. Важливість цього дослідження обумовлюється щільною кореляцією рівня відчуття працівниками задоволеності роботою та іншими трудовими орієнтирами і може бути умовою формування прихильності персоналу.

На рис. 2.5 наведено структуру респондентів з числа працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Перші дві категорії опитуваних працівників підприємства, попри порівняно менший досвід роботи, мають нові знання і здатні об’єктивніше сприймати реальність і оцінювати ширший спектр чинників-мотиваторів і демотиваторів.

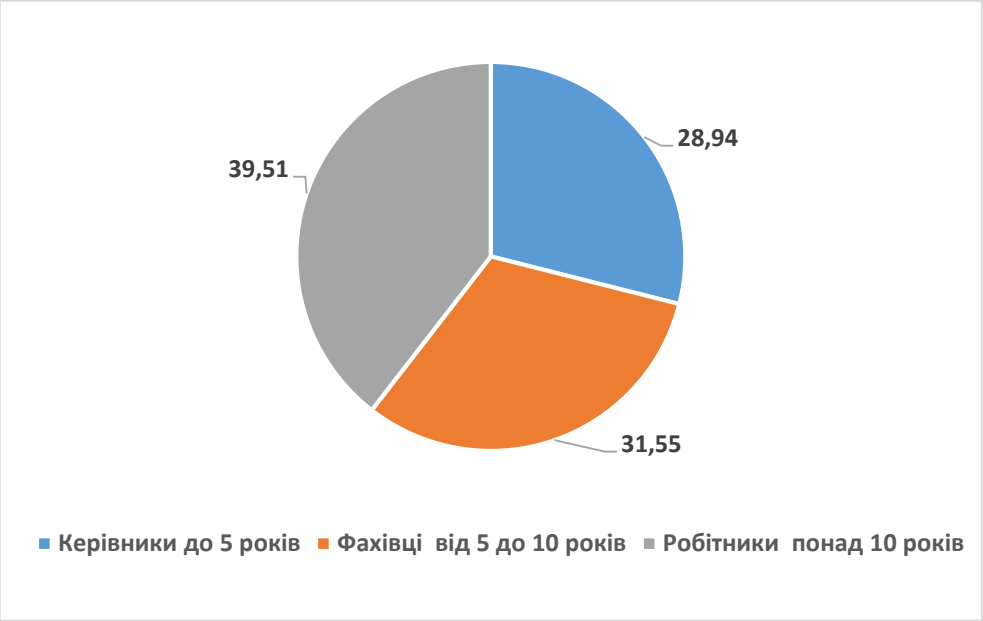

Рис. 2.5 – Структура опитуваних працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» у %

Побудовано автором на основі даних підприємства

У опитуванні прийняло участь 61 працівник підприємства, що складає близько 10 % від загальної чисельності персоналу. Результати опитування працівників наведено на рис. 2.6.

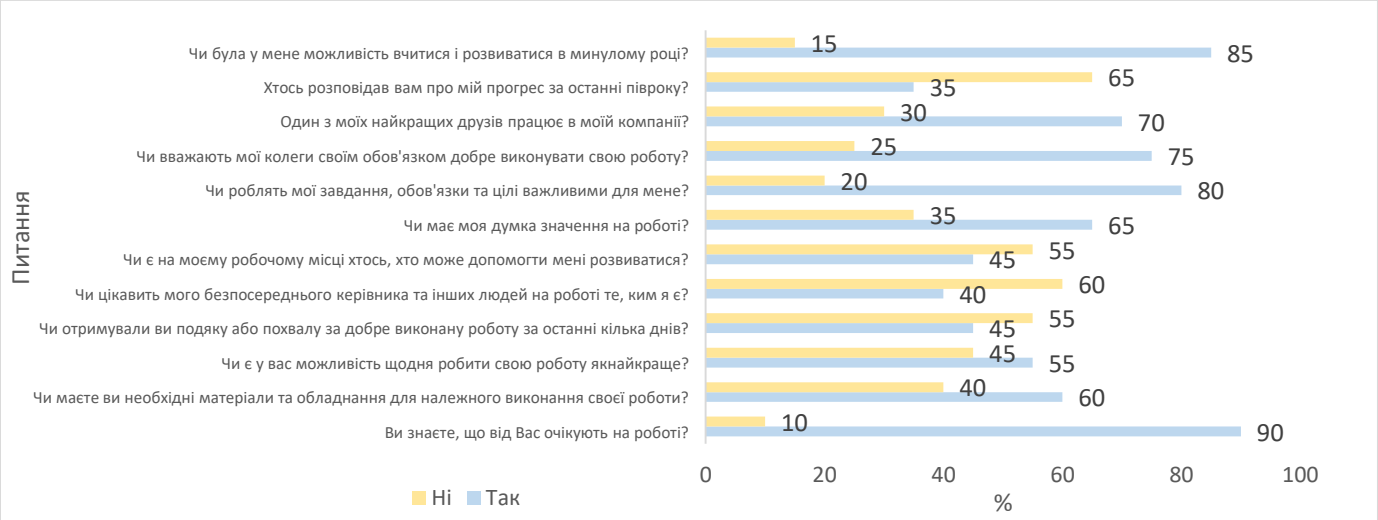

Рис. 2.6 – Результати опитування працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ»

Побудовано автором на основі даних підприємства

Можна дійти висновку, що для працівників найбільшу актуальність мають аспекти, як повага з боку керівництва, наявність можливості для самореалізації і перспектив кар'єрного зростання, а також визнання членами організації їхніх досягнень, оскільки саме за цими питаннями респонденти відповіли «ні». Саме наявність можливості самореалізуватися і кар’єрне зростання для працівника є сильним спонукаючим чинником, а відсутність зазначених критерії має зворотній вплив, тобто демотивує.

До реалізації стратегії управління персоналом залучається кілька ключових груп осіб: вище керівництво (генеральний директор, відповідальний за затвердження загальної стратегії та забезпечення її відповідності місії та цілям компанії; директор з персоналу, який координує реалізацію стратегії управління персоналом, розробляє політики та процедури, які підтримують цілі компанії); відділ управління персоналом (відповідає за рекрутинг, навчання та розвиток, управління ефективністю, компенсації та пільги, а також управління трудовими відносинами, виконує щоденні операційні завдання, такі як організація тренінгів, ведення кадрового обліку, реалізація програм адаптації нових співробітників та інших HR-ініціатив); лінійні менеджери (здійснюють управління персоналом на рівні своїх команд, вони є важливими для реалізації стратегії на місцях, оскільки саме вони взаємодіють з працівниками на щоденній основі, оцінюють їхню продуктивність, мотивують та підтримують розвиток); фахівці з навчання та розвитку, а також співробітники (хоча вони не є безпосередніми виконавцями стратегії, їхня участь, зворотний зв'язок та взаємодія є критично важливими для успішної реалізації, вони повинні розуміти цілі та завдання стратегії, а також активно долучатися до процесу її реалізації).

Реалізація стратегії управління персоналом на підприємстві є колективним зусиллям, яке потребує злагодженої роботи багатьох зацікавлених сторін. Від керівництва до кожного окремого співробітника, всі повинні бути залучені та активно брати участь у процесі для досягнення успішних результатів.

Під час дослідження компонентів системи управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» було виявлено як позитивні зміни, так і певні недоліки. Зокрема, було встановлено, що існуюча система оплати праці на підприємстві та система мотивації працюють менш ефективно через брак застосування передових, прогресивних методів. Виникає потреба в оновленні зазначених вище систем, що сприятиме підвищенню результативності праці. Також проведений аналіз дозволив дійти висновку, що преміювальні схеми потребують перегляду, оскільки вони мають застарілі критерії.

2.3 Детермінанти системи управління персоналом

Детермінанти системи управління персоналом підприємства включають різноманітні фактори, які впливають на ефективність та результативність управління працівниками в організації. Перелік визначальних чинників представлено на рис. 2.7.

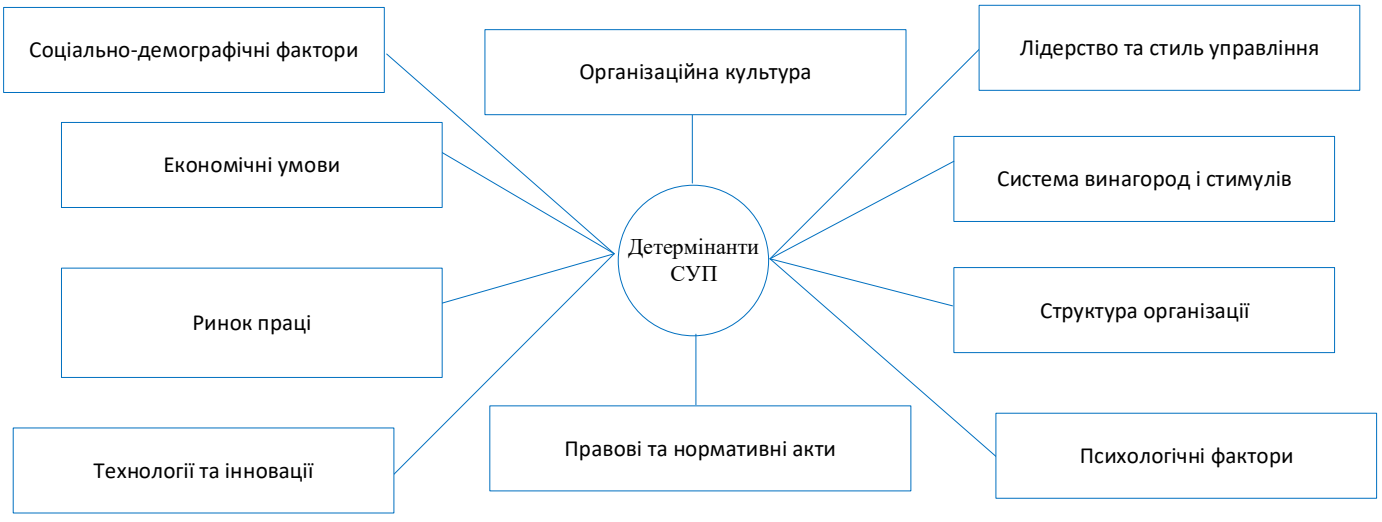

Рис. 2.7 – Основні чинники впливу на функціонування системи управління персоналом підприємства

Побудовано автором за [34, с.52]

Організаційна культура визначає поведінкові норми, цінності та переконання, які впливають на мотивацію і ставлення співробітників до роботи.

У свою чергу такий чинник, як лідерство та стиль управління впливає на взаємодію між керівниками та підлеглими, сприяє розвитку позитивного клімату та мотивує працівників.

Система винагород і стимулів включає фінансові та нефінансові стимули, які впливають на задоволення працівників та їхню продуктивність.

Структура організації визначає рівні ієрархії, розподіл повноважень та відповідальностей, що впливає на ефективність комунікацій та прийняття рішень.

Правові та нормативні акти регулюють трудові відносини, права та обов’язки працівників і роботодавців, забезпечують дотримання законодавства.

Впровадження сучасних технологій та інновацій сприяє підвищенню ефективності роботи та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Стан ринку праці, рівень конкуренції, наявність кваліфікованих кадрів впливають на процес найму та утримання працівників.

Економічні умови включають макроекономічні фактори, такі як рівень інфляції, безробіття, загальний економічний стан, що впливають на бюджетування та політику управління персоналом.

До соціально-демографічні фактори відносяться: вік, стать, освіта, кваліфікація та інші характеристики працівників, що визначають потреби та очікування від роботодавця.

Психологічні фактори – особистісні характеристики працівників, їхні потреби, мотиви та очікування від роботи впливають на поведінку та продуктивність.

Розуміння та врахування зазначених вище чинників дозволяє створювати ефективні системи управління персоналом підприємства, що сприяють досягненню стратегічних цілей і підвищенню конкурентоспроможності на ринку. При цьому, врахування дії детермінант має бути системним, оскільки чинники діють на підприємство не ізольовано.

Методи управління людськими ресурсами на підприємствах створюються, спираючись на основні принципи та функції – табл. 2.5.

Група методів	Зміст, основні заходи
Адміністративні	Адміністративні методи управління персоналом включають різні інструменти і підходи, які базуються на використанні формальної влади і регламентації для впорядкування та контролю діяльності працівників. Ці методи спрямовані на забезпечення дисципліни, дотримання встановлених правил і стандартів, а також ефективне виконання задач (розробка та впровадження політик і процедур, накази та розпорядження, дисциплінарні заходи)
Економічні	Економічні методи управління персоналом включають інструменти та підходи, спрямовані на мотивацію та стимулювання працівників за допомогою матеріальних винагород та інших фінансових механізмів. Ці методи базуються на економічних важелях впливу і сприяють підвищенню продуктивності праці та залученню кваліфікованих кадрів (встановлення конкурентної зарплати, застосування бонусів та премій, соціальні виплати та пільги, оплата навчання та ін.)
Соціально-психологічні	Соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на вплив на поведінку, мотивацію та міжособистісні відносини працівників через використання психологічних і соціальних інструментів. Ці методи спрямовані на створення позитивного психологічного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників і поліпшення їх взаємодії (командна робота та розвиток групової динаміки, психологічна підтримка та консультування, соціальні заходи та активності, нематеріальне стимулювання)

Побудовано автором за [35]

Підбір персоналу є важливим аспектом діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», оскільки якість роботи залежить від компетентності та ефективності співробітників.

Він впливає на різні сфери діяльності господарюючого суб’єкта: від продуктивності і якості роботи до зниження витрат і покращення корпоративної культури.

Основними проблемами ефективного управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» є:

· дефіцит кадрового резерву, який особливо відчутним стає під час відпусток і знаходження працівників на лікарняних у зв’язку із хворобою;

· наявність вікових обмежень (обмеження персоналу за віком мають як переваги для підприємства (енергійність, менша схильність до захворювань, відсутність сімейних обов'язків), так і істотні недоліки, оскільки таке обмеження виключає досвідчених кандидатів, оскільки освіта і навички не завжди можуть замінити практичний досвід);

· недостатня оцінка ініціативи працівників (мотивація, яка спонукає працівників до дій для досягнення цілей організації, є ключовим фактором, а відсутність належної мотивації знижує бажання працівників досягати максимальних результатів);

·недостатня підготовленість до змін (працівники можуть бути не готові до змін, що заважає впровадженню нових технологій і процесів, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку або в технологіях може ставити компанію в невигідне положення);

·зменшення ефективності управління і лідерство (недостатні управлінські навички у частини менеджерів можуть призводити до неефективного управління командо, відсутність чіткого бачення і стратегії, можуть призвести до неефективного розподілу ресурсів і проблем у плануванні роботи).

Перелічені вище проблеми, притаманні ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», вимагають системного підходу та постійного вдосконалення практик управління персоналом для їх ефективного вирішення.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» – українське підприємство (м. Дніпро), яке спеціалізується на виробництві металургійної продукції. Основні напрямки діяльності включають виробництво сталевих електрозварних труб прямокутного, квадратного і круглого перетину, оцинкованої металоконструкції, товарів народного споживання (посудогосподарські оцинковані вироби, сталеві лопати) і різання гарячекатаного та холоднокатаного рулонного прокату на сталеві листи і стрічки. Продукція металургійного підприємства експортується в країни ЄС, Америки, Африки та ближнього зарубіжжя. Виробничі потужності з випуску сталевих труб – 250 тис. т., оцинкованих труб – 50 тис. т., освинцьованого прокату – 25 тис. т.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» дозволив зробити низку висновків щодо майнового стану та діяльності металургійного підприємства:

· структура активів є «важкою», що вказує на значну частку довгострокових, матеріальних активів у загальній вартості активів підприємства (більше 40 %). У кожному конкретному випадку важка структура активів має свої особливості і може вимагати відповідних стратегій управління для максимізації переваг і зменшення недоліків. Станом на 01.01.2023 питома вага необоротних активів становила 57,33 %.

· у складі основних засобів спостерігається тенденція до збільшення зносу. Коефіцієнт зносу на початок 2023 року збільшився на 6,58 в.п. і склав 47,98 %. Наслідки зростання зносу основних засобів можуть включати збільшення витрат на ремонт і заміну обладнання, зниження продуктивності та якість виробництва, збільшення ризику аварійного стану обладнання та загрозу безпеки працівників.

· у аналізованому періоді майно підприємством використовувалось недостатньо ефективно, оскільки темп зниження чистого доходу був значно більшим ніж темп зниження валюти балансу ($ТЗ_{ЧД}$ = 65,82 % < $ТЗ_{ВБ}$ = 99,79 %).

· фактична структура капіталу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що склалася на сьогодні, далека від оптимальної: високий рівень боргових зобов'язань (92,54 %), низька фінансова автономія (7,46 %) і доволі високий коефіцієнт фінансового ризику (12,40 %).

· динаміка показників рентабельності виробництва (+12 в. п.) і рентабельності власного капіталу (78,63 в. п.), зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 1448076 тис. грн. до 2788682 тис. грн на початок 2023 року свідчать про те, що для підприємства актуальною є проблема підвищення ефективності діяльності.

· у складі операційних витрат на витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи приходиться 5,35 %. Заробітна плата одного працівника у середньомісячному обчисленні зросла з 13,85 тис. грн. до 19,10 тис. грн. (середньорічне значення 229,16 тис. грн.). Слід також відмітити тенденцію скорочення чисельності працівників ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Так, за 2022 рік чисельність персоналу зменшилась на 79 осіб, за 2023 рік – 92 особи (станом на 01.01.2024 загальна кількість працюючих – 593 особи). Плинність кадрів і мотивація тісно пов'язані між собою. Висока мотивація працівників зазвичай призводить до нижчої плинності кадрів, оскільки мотивовані працівники мають більше бажання залишатися в компанії. З іншого боку, низька мотивація може призвести до високої плинності кадрів.

Зменшення чисельності працюючих на підприємстві у першу чергу обумовлено довготривалою російсько-українською війною (вимушене переміщення людей, мобілізація військовозобов'язаних), економічним спадом та скороченням масштабів діяльності металургійного заводу. Частково також динаміка чисельності працюючих пов'язана з природнім фактором – виходом на пенсію за віком. Якщо наявна тенденція збережеться, то за прогнозом станом на 01.01.2025 чисельність персоналу складатиме 509 осіб (з імовірністю 0,95 інтервальний прогноз чисельності працюючого персоналу – від 502 до 517 осіб).

Під час дослідження компонентів системи управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» було виявлено як позитивні зміни, так і певні недоліки. Зокрема, було

встановлено, що існуюча система оплати праці на підприємстві та система мотивації працюють менш ефективно через брак застосування передових, прогресивних методів. Виникає потреба в оновленні зазначених вище систем, що сприятиме підвищенню результативності праці. Також проведений аналіз дозволив дійти висновку, що преміювальні схеми потребують перегляду, оскільки вони мають застарілі критерії. Основними проблемами ефективного управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» є:

· дефіцит кадрового резерву, який особливо відчутним стає під час відпусток і знаходження працівників на лікарняних у зв’язку із хворобою;

· наявність вікових обмежень (обмеження персоналу за віком мають як переваги для підприємства (енергійність, менша схильність до захворювань, відсутність сімейних обов'язків), так і істотні недоліки, оскільки таке обмеження виключає досвідчених кандидатів, оскільки освіта і навички не завжди можуть замінити практичний досвід);

· недостатня оцінка ініціативи працівників (мотивація, яка спонукає працівників до дій для досягнення цілей організації, є ключовим фактором, а відсутність належної мотивації знижує бажання працівників досягати максимальних результатів);

·недостатня підготовленість до змін (працівники можуть бути не готові до змін, що заважає впровадженню нових технологій і процесів, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку або в технологіях може ставити компанію в невигідне положення);

·зменшення ефективності управління і лідерство (недостатні управлінські навички у частини менеджерів можуть призводити до неефективного управління командо, відсутність чіткого бачення і стратегії, можуть призвести до неефективного розподілу ресурсів і проблем у плануванні роботи).

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

На кожному підприємстві існує система мотивації. Проте, багато господарюючих суб’єктів не можуть за її допомогою досягти бажаних результатів: підвищити продуктивність праці, залучити рядових співробітників до досягнення цілей компанії тощо. Найчастіше причини цих невдач криються в тому, що система мотивації не враховує специфіку конкретного підприємства. Вона може бути створена за шаблонами з підручників, успадкована від радянських часів або запозичена у конкурентів, які досягли певного успіху. Копіюючи окремі елементи системи стимулювання персоналу, менеджери часто не враховують, що ефективна мотиваційна система має бути адаптована до унікальних характеристик конкретного підприємства та його працівників.

У 2 розділі випускної кваліфікаційної роботи було підкреслено, що для значного покращення ситуації необхідно здійснити повну або часткову реструктуризацію системи стимулювання і повторно її запровадити. У 3 розділі розглянемо ключові напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу.

Під час розробки системи стимулювання слід враховувати низку важливих вимог:

- об'єктивність, що означає розроблення зрозумілих і прозорих критерії оцінки результатів праці кожного працівника, використання об’єктивних показників які виключають особисті упередження та суб’єктивні оцінки, а розмір винагороди має базуватися саме такій оцінці;
- прогнозованість (передбачуваність) – дотримання стабільності та послідовності в застосуванні правил стимулювання, щоб уникнути непередбачуваних змін або винятків, таким чином працівник зможе знати, яку саме винагороду він отримає залежно від своїх досягнень;

- адекватність – винагорода повинна точно відображати трудовий внесок працівника в успіх компанії. Чим більше зусиль і результатів, тим вищою має бути винагорода. Забезпечення справедливості в розподілі винагороди, щоб працівники відчували, що їхні зусилля визнаються і справедливо оцінюються;
- своєчасність – забезпечення швидкого заохочення після досягнення результатів, щоб працівники могли безпосередньо пов'язати свої зусилля з винагородою, встановлення чітких графіків виплати винагороди, наприклад, щомісячно або щоквартально, залежно від досягнень працівників. Крім того, важливою є розробка гнучких механізмів виплати винагороди, які дозволяють швидко реагувати на зміни у виконанні завдань або умовах роботи.

Попри те, що ці вимоги здаються простими й очевидними, нехтувати ними не слід. Практика показує, що їх недотримання веде до нестабільності в колективі і викликає значний демотивуючий ефект. З досвіду відомо, що це набагато сильніше впливає на продуктивність праці, ніж навіть повна відсутність механізмів визначення винагороди за результати.

На початку розробки нової системи мотивації надзвичайно важливо чітко визначити цілі, яких підприємство прагне досягти. Нерідко відсутність цілей, що відповідають стратегії підприємства, пов'язана з тим, що служба управління персоналом не залучена до стратегічного управління. Як наслідок, створені схеми винагороди не відповідають реальним потребам бізнесу і не приносять бажаних результатів. Чітке визначення цілей не тільки допомагає правильно розробити нову систему мотивації, але й виявити основні проблеми існуючої.

Встановлення цілей та фокусування на їх досягненні дозволяють створити критерії, за якими кожен працівник може оцінити свою та інших діяльність з чітко визначеної перспективи. Ці цілі виступають фільтром, який притягає до компанії необхідних співробітників і стимулює почуття приналежності та гордості за організацію. Можливість ідентифікувати себе з цілями компанії та використовувати їх для власних користей є тим самим мотивом, який може бути застосований тут.

У створенні ефективної системи мотивації існують три ключові умови. По-перше, важливо постійно пам'ятати про цілі, які підприємство сподівається досягти завдяки новій системі мотивації. По-друге, потрібно враховувати наявні фінансові та адміністративні ресурси компанії, необхідні для впровадження та підтримки цієї системи. І, нарешті, важливо враховувати особливості бізнесу, стиль управління та корпоративну структуру компанії.

Для успішного функціонування програми мотивації персоналу важливо чітко сформулювати і узгодити місію та основні завдання компанії разом із працівниками. Це не лише допомагає у створенні зрозумілого спільного вектору розвитку, але й дає можливість систематично концентруватися на їх досягненні. Формалізована місія, яка фіксується в документах компанії, вивішується на екранах комп'ютерів та в органайзерах співробітників, стає своєрідним направляючим принципом, який сприяє спільному вирішенню завдань.

Встановлення конкретних кінцевих і проміжних термінів для досягнення підприємством цілей дозволяє з'ясувати, наскільки далеко воно просунулося і контролювати подальший свій шлях. Регулярне та повне інформування персоналу про прогрес у досягненні цілей допомагає тримати їх у полі зору. Бажано, щоб цей процес був пов'язаний з системою заохочень, що сприяє збереженню його ефективності. Співробітники повинні чітко розуміти, за які досягнення вони будуть винагороджені. Важливо враховувати, що цілі відіграють критичну роль, так само як і інші основні функції управління організацією, такі як планування і контроль.

Основною метою будь-якої стимулюючої системи є досягнення цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції або послуг, і активізація збуту. Для досягнення цих цілей необхідно узгодити інтереси підприємства та її співробітників – головним ресурсом.

Співробітникам важливо, щоб їхня праця була визнана, особливо у вигляді матеріальних заохочень. Крім того, для них важливі можливості накопичення коштів, стабільність та зростання заробітної плати, гідні умови праці і наявність соціальних пільг.

Для підприємства важливо мати можливість залучати і утримувати кваліфікованих співробітників, підвищувати ефективність роботи, а також намагатися уникати конфліктів усередині організації і соціальної напруженості.

Метою діагностики системи стимулювання праці в організації є визначення поточної ситуації всередині компанії та з'ясування справжніх причин низької мотивації співробітників у виконанні своїх обов'язків і вимог керівництва. Основні методи включають роботу з документацією, інтерв'ю з керівництвом та працівниками. Для цього бажано залучити консультанта з управління, який зможе провести незалежний і професійний аналіз проблем, пов'язаних із мотивацією та стимулюванням праці.

Для дослідження особливостей поточної системи оплати праці в організації проводиться всебічний аналіз наявної інформації з метою визначення оптимального рівня заробітної плати. Враховуються чинна практика, фінансові можливості компанії, регіональні ринкові ціни, запити працівників та соціологічні зарплатні шкали. Для прийняття рішення щодо розміру оплати праці оцінюються кваліфікація та мотивація працівників, а також специфіка роботи, включаючи види завдань, службові функції та обов'язки, показники та нормативи, і умови праці.

Соціальний пакет є важливим елементом управління персоналом, який сприяє розвитку компанії та покращенню її результатів, тому аналіз і обґрунтування його розміру має суттєве значення. Оптимальний за складом і розміром соціальний пакет здатний сприяти підвищенню лояльності до мотивації (соціальні пільги демонструють турботу компанії про добробут працівників, що сприяє зростанню їхньої лояльності та мотивації до роботи), наявність привабливого соціального пакету допомагає компанії виділитися серед конкурентів і залучити найкращих фахівців, забезпечення хороших умов праці, медичного страхування, можливостей для навчання та професійного розвитку сприяє зростанню продуктивності працівників. Крім того, працівники, які отримують соціальні пільги, менш схильні змінювати роботу, що зменшує витрати на підбір та навчання нових співробітників. Соціальні пільги, такі як оплачувані відпустки, гнучкий графік роботи,

підтримка сімейних цінностей, сприяють кращому балансу між роботою та особистим життям, що підвищує загальне задоволення роботою.

Нематеріальні методи стимулювання праці спрямовані на підвищення мотивації працівників без використання фінансових винагород. Вони можуть бути дуже ефективними, оскільки часто сприяють довгостроковій мотивації та задоволеності роботою. Використання цих методів допомагає створити позитивну робочу атмосферу, де працівники відчувають себе цінними і мотивованими до досягнення високих результатів.

Узагальнення існуючих практик винагороди працівників дозволило виокремити найбільш популярні і ефективні методи винагороди (матеріальні і нематеріальні) – представлено у рис. 3.1.

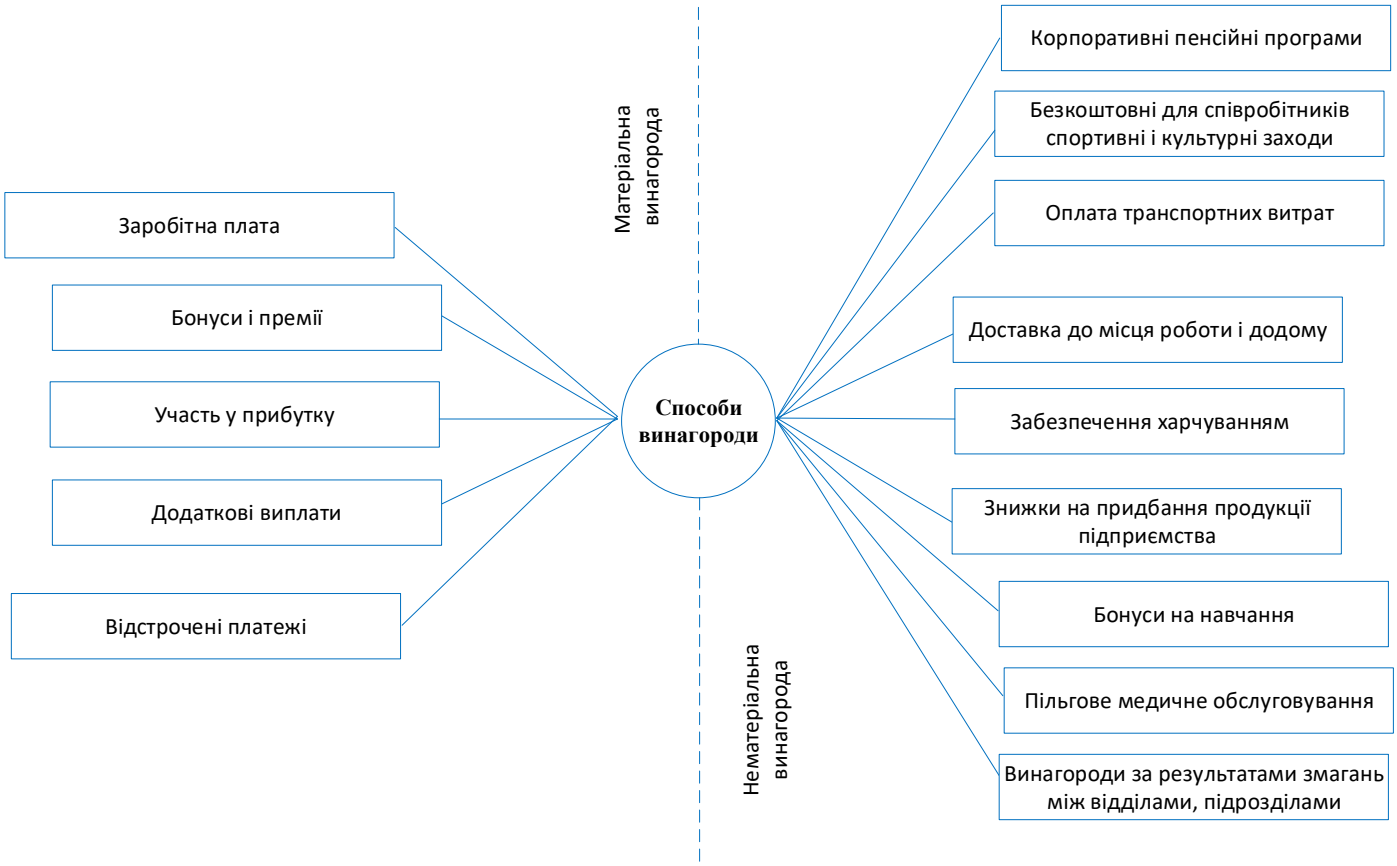

Рис. 3.1 – Способи винагороди працівників

Побудовано автором

Перед впровадженням нововведень, зміни системи мотивації персоналу всього підприємства доцільним є проведення «пілотного перепроєктування» системи мотивації. Воно може бути ефективним способом впровадження нових підходів та засобів стимулювання працівників без радикальних змін у всій організації.

Рис. 3.2 – Етапи пілотного репроєктування системи управління персоналом

Побудовано автором

Для успішного пілотного перепроєктування доцільним є його проведення у такій послідовності:

1. Вибір тестової групи: обирається невелика група працівників або підрозділ, який буде використовуватися для впровадження нової системи мотивації.

2. Аналіз поточної системи: здійснюється оцінка поточної системи мотивації праці для з'ясування її сильних та слабких сторін.

3. Визначення цілей та підходів: встановлюються чіткі цілі для пілотного проєкту та оберіть методи стимулювання, які відповідають цим цілям.

4. Розробка плану впровадження: створюється докладний план дій для впровадження нової системи мотивації, включаючи часовий графік, відповідальних осіб та ресурси.

5. Впровадження та навчання: запровадження нових методів стимулювання праці в тестовій групі та здійснення необхідного навчання та підтримки працівників.

6. Моніторинг та оцінка результатів: контроль за ефективністю нової системи мотивації, збір відгуків від працівників та здійснення необхідних корективів.

7. Розгортання на всю організацію: після успішного тестування і впровадження в тестовій групі доцільно розширити нову систему мотивації на всю організацію.

8. Оцінка ефективності: проведення оцінки ефективності пілотного проекту для визначення його впливу на результативність організації.

9. Постійне вдосконалення: після розгортання нової системи мотивації необхідно продовжувати вдосконалювати її на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Пілотне перепроектування дозволяє здійснити впровадження нових ідей та методів без значних ризиків та витрат. Воно надає можливість оцінити ефективність нової системи перед її розгортанням на всю організацію.

Ефективна система мотивації повинна бути пов'язана з ключовими показниками ефективності KPI для того, щоб забезпечити працівників чіткими цілями та винагородами за їх досягнення. Впровадження системи мотивації, орієнтованої на KPI, включає наступні кроки – рис. 3.3.

Використання такого підходу сприятиме більшому залученню працівників до роботи, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

Рис. 3.3 – Етапи впровадження системи мотивації персоналу, орієнтованої на KPI

Побудовано автором

Визначення чітких та зрозумілих KPI для кожного працівника або команди. Перед тим як визначати KPI для працівників або команд, важливо зрозуміти загальні стратегічні цілі організації. Вони повинні бути чіткими, вимірюваними та досяжними. Наприклад, цілі можуть включати збільшення доходу, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення витрат тощо. Для кожного підрозділу, команди або працівника необхідно визначити їхні основні функції та завдання, які сприяють досягненню загальних цілей організації.

Перш ніж розробляти систему винагород, важливо зрозуміти, яких цілей бажає досягти підприємство. Різні типи винагород та заохочень можуть бути використані для мотивації працівників. Ці винагороди бути як фінансовими (бонуси за досягнення KPI,

премії за перевищення цільових показників, підвищення зарплати, додаткові оплачувані відпустки), так і нефінансовими (визнання та нагороди, можливості для професійного розвитку, додаткові дні відпочинку, покращення умов праці (нове обладнання, комфортні робочі місця)).

Регулярний моніторинг та оцінка досягнення ключових показників ефективності допомагає визначити, наскільки успішно реалізуються стратегії і досягаються цілі організації. Інструментами для моніторингу та оцінки KPI можуть бути: системи управління підприємством (ERP) - інтегровані рішення для моніторингу різних аспектів діяльності підприємства; панелі управління (Dashboard) – інтерактивні панелі для візуалізації KPI в реальному час; програмне забезпечення для бізнес-аналітики (BI) – інструменти для аналізу даних і створення звітів.

Узагальнена характеристика етапів розробки підприємством системи KPI представлена на рис. 3.4.

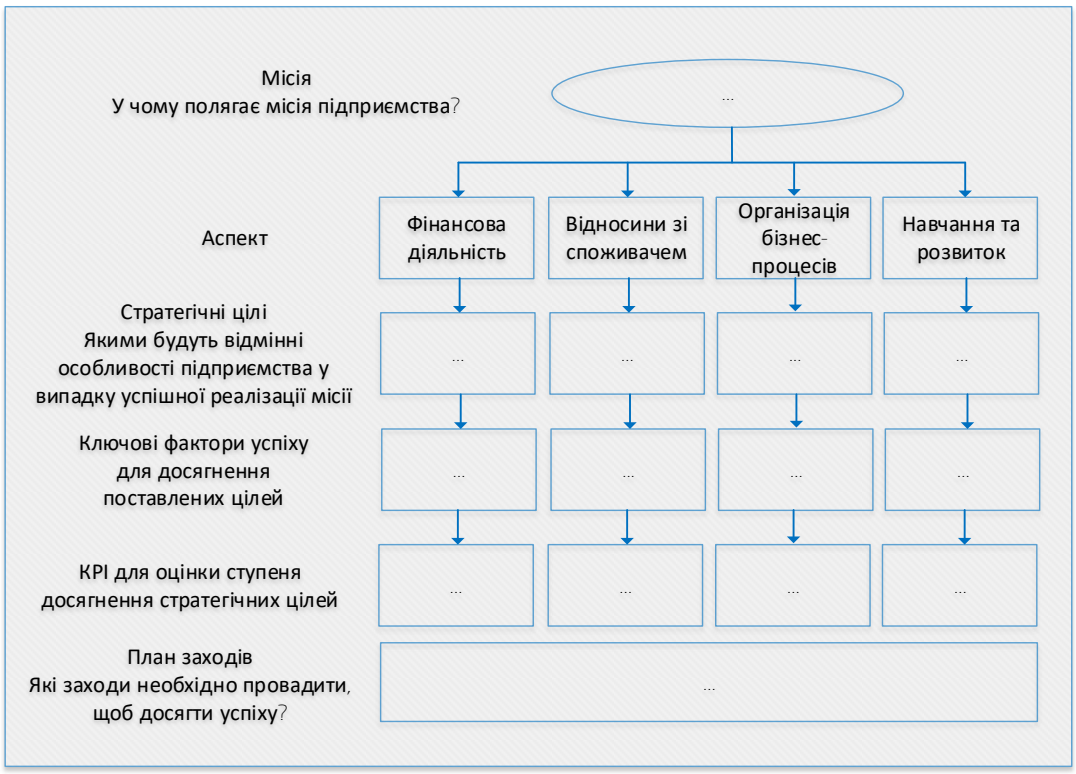

Рис. 3.4 – Характеристика етапів розробки KPI

Побудовано автором

Впровадження KPI в систему мотивації надає підприємству потужний інструмент для покращення всіх аспектів його діяльності, що в кінцевому підсумку сприяє стійкому розвитку і успіху на ринку:

1. Підвищення продуктивності (KPI допомагають встановити чіткі цілі для співробітників, що спонукає їх працювати ефективніше; співробітники зосереджуються на виконанні конкретних завдань, що мають найбільше значення для організації);

2. Покращення ефективності управління (регулярний моніторинг KPI дозволяє керівництву оперативно виявляти проблемні області та приймати коригуючі заходи; використання KPI забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на основі конкретних даних);

3. Збільшення мотивації та залученості співробітників (чіткі критерії оцінки результатів роботи підвищують довіру співробітників до системи мотивації; система, що базується на KPI, дозволяє своєчасно визнавати та винагороджувати досягнення співробітників);

4. Поліпшення якості роботи та обслуговування (співробітники працюють більш орієнтовано на досягнення конкретних результатів, що підвищує якість їхньої роботи; регулярна оцінка KPI стимулює співробітників до постійного вдосконалення своїх навичок і підходів);

5. Підвищення конкурентоспроможності (оптимізація внутрішніх процесів на основі аналізу KPI дозволяє знизити витрати і підвищити ефективність; використання KPI сприяє швидкому виявленню нових можливостей і адаптації до змін на ринку);

6. Поліпшення фінансових показників (підвищення продуктивності та ефективності призводить до зростання доходів і зниження витрат; краще розподілення ресурсів на основі аналізу KPI дозволяє досягати максимальних результатів з мінімальними витратами);

7. Зміцнення корпоративної культури (мотиваційна система, що базується на KPI, формує культуру орієнтовану на досягнення результатів; спільна робота над досягненням KPI підвищує командний дух і згуртованість співробітників);

8. Впровадження безперервного навчання та розвитку (визначення областей для покращення через аналіз KPI допомагає розробляти ефективні програми навчання та розвитку співробітників; стимулювання співробітників до досягнення KPI сприяє їхньому професійному зростанню і розвитку).

Проєктування системи мотивації персоналу підприємства є доволі складним завданням для керівництва, яке вимагає врахування багатьох аспектів, таких як організаційна культура, особисті потреби працівників, стратегічні цілі організації тощо. Основні помилки, що є типовими при проєктуванні системи мотивації персоналу, включають такі, як представлено на рис. 3.5.

Рис. 3.5 – Типові помилки при проєктуванні системи мотивації персоналу

Побудовано автором

1. Відсутність індивідуального підходу (однакові мотиваційні заходи для всіх (не всі працівники мають однакові потреби та цілі; ігнорування індивідуальних відмінностей може призвести до зниження ефективності мотиваційних заходів); неправильне розуміння потреб працівників (недостатній аналіз потреб та пріоритетів працівників може призвести до невідповідних мотиваційних заходів)).

2. Нечіткість та непрозорість системи мотивації (неясні критерії оцінки та винагороди (працівники повинні розуміти, за що їх винагороджують та які критерії використовуються для оцінки їхньої роботи); відсутність зворотного зв'язку (без регулярного зворотного зв'язку працівники не знають, чи рухаються вони у правильному напрямку, що може знижувати їхню мотивацію)).

3. Недостатня гнучкість системи мотивації (фіксовані підходи (система мотивації повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та потребах працівників); незмінність мотиваційних програм (те, що працювало вчора, може не працювати сьогодні; постійний моніторинг та адаптація системи є ключовими для її ефективності).

4. Неправильне балансування матеріальних та нематеріальних стимулів (ставка тільки на матеріальні стимули (грошові винагороди важливі, але не менш важливими є визнання, можливості професійного розвитку, комфортні умови праці тощо); ігнорування нематеріальних стимулів (недооцінка важливості нематеріальних стимулів може призвести до зниження лояльності та задоволеності працівників)).

5. Неправильне визначення цілей та KPI (нереалістичні цілі (цілі повинні бути досяжними та реалістичними, інакше вони будуть демотивувати працівників); нечіткі KPI (показники ефективності повинні бути чіткими, вимірюваними та зрозумілими для працівників)).

6. Недостатнє залучення керівництва (відсутність підтримки з боку керівництва (керівництво повинно бути активно залученим до процесу мотивації, демонструючи власним прикладом важливість досягнення цілей); ігнорування проблем мотивації

(керівництво повинно бути в курсі настроїв та потреб працівників та оперативно реагувати на них)).

7. Невідповідність корпоративній культурі (конфлікт з корпоративними цінностями (мотиваційні заходи повинні відповідати цінностям та культурі компанії); ігнорування командного духу (система мотивації повинна сприяти розвитку командної роботи, а не створювати конкуренцію між працівниками)).

8. Недостатнє використання технологій (відсутність автоматизації процесів (використання сучасних технологій для відстеження та управління мотиваційними програмами може значно підвищити їх ефективність); ігнорування аналітики (використання даних та аналітики для оптимізації мотиваційних заходів є ключовим для їх успіху).

9. Недооцінка важливості навчання та розвитку (відсутність можливостей для професійного розвитку (працівники повинні мати можливість постійно розвиватися та підвищувати свої навички); ігнорування потреб у навчанні (неврахування потреб працівників у навчанні може призвести до їхнього професійного застою та зниження мотивації)).

Для створення ефективної системи мотивації важливо уникати цих поширених помилок, регулярно аналізувати її ефективність та вносити необхідні корективи.

На нашу думку, надзвичайно важливо оцінити ефективність розробленої та вже впровадженої системи мотивації. Незважаючи на відсутність універсальних критеріїв для такої оцінки, існують певні показники, які можуть свідчити про те, що система винагороди працює неефективно. До них можна віднести такі:

· зміни у рівні кадрової плинності з моменту запровадження оновленої системи мотивації;

· рівень задоволеності працівників мотиваційною системою (цей показник часто оцінюють за допомогою «дослідження думок працівників»);

· динаміка продуктивності відділів та організації.

Втім, оцінювати ефективність мотиваційної системо окремо від інших елементів менеджменту персоналу не є вірним. Нерідко трапляється так, що нова система мотивації не приносить очікуваних результатів лише тому, що система оцінки ефективності роботи, яка тісно пов’язана з мотивацією, не функціонує належним чином.

На завершення варто підкреслити, що перепроєктування і коригування мотиваційної системи – це, якщо не безперервний, то принаймні повторюваний процес. Підприємства постійно розвиваються, зовнішнє ринкове середовище мінливе, і перед господарюючими суб’єктами та окремими підрозділами виникають нові завдання. З плином часу існуючі методи стимулювання неминуче втрачають свою менш актуальними та недостатньо ефективними. Важливо систематично здійснювати моніторинг життєздатності перепроєктованої мотиваційної системи, тоді він не буде спонтанним та непередбачуваним, а отже і ризики через управлінські помилки суттєво зменшуватимуться.

Висновки до розділу 3

Удосконалення мотиваційної системи вимагає постійного аналізу та адаптації до змінних умов, що дозволяє підтримувати високу залученість та задоволеність працівників, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливість удосконалення обумовлено підвищенням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів, поліпшенням морального клімату, забезпеченням конкурентних переваг на ринку, підвищенням лояльності працівників і задоволеністю клієнтів.

У кваліфікаційній роботі визначено, що система мотивації існує на кожному підприємстві, проте не завжди досягає бажаних результатів через недоцільне застосування або копіювання чужих моделей, які не враховують унікальні характеристики конкретного підприємства.

Ефективна система мотивації повинна враховувати специфіку конкретного підприємства, включаючи його особливості, корпоративну культуру та потреби працівників.

Ключові вимоги до системи стимулювання включають: об'єктивність; прогнозованість; адекватність; своєчасність; під час розробки нової системи мотивації важливо чітко визначити цілі підприємства та врахувати наявні фінансові і адміністративні ресурси, а також особливості бізнесу і стиль управління; спільне формулювання місії та цілей компанії разом з працівниками; встановлення конкретних термінів для досягнення цілей підприємства та регулярне інформування персоналу про прогрес; основною метою системи стимулювання є досягнення цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та активізація збуту.

Для діагностики системи стимулювання праці в організації важливо провести всебічний аналіз, включаючи роботу з документацією та інтерв'ю з керівництвом та працівниками.

Впровадження нових методів мотивації може бути здійснено через пілотне перепроєктування, що дозволяє оцінити їх ефективність без значних ризиків та витрат. Ефективна система мотивації повинна бути пов'язана з ключовими показниками ефективності (KPI), що забезпечує працівникам чіткі цілі та винагороди за їх досягнення.

Впровадження KPI сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управління, мотивації та залученості співробітників, покращенню якості роботи, підвищенню конкурентоспроможності та фінансових показників.

Основні помилки при проєктуванні системи мотивації включають відсутність індивідуального підходу, нечіткість та непрозорість системи, недостатню гнучкість, неправильне балансування стимулів, неправильне визначення цілей та KPI, недостатнє залучення керівництва, невідповідність корпоративній культурі.

ВИСНОВКИ

Мотивація не лише є ключем до успіху підприємства, а й відображає рівень прихильності, цілеспрямованості та енергії, які співробітники вкладають у свою роботу щодня. Без належної мотивації підприємства стикаються зі зниженням продуктивності, зменшенням обсягів виробництва, і, ймовірно, не зможуть досягти важливих цілей.

Мотивація є настільки важливою, наскільки важко її виміряти. Підтримка та підвищення мотивації може бути складним завданням для підприємства, адже не кожне завдання є цікавим для працівників. Тому керівництву необхідно знаходити способи підтримувати залученість співробітників, контролюючи та стимулюючи їх мотивацію.

Мотивація включає в себе сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до дії, визначають рамки та форми цієї дії, а також спрямовують її на досягнення певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від численних індивідуальних факторів і може змінюватися під впливом зворотного зв’язку від самої діяльності.

З процесного підходу мотивація складається з шести взаємопов'язаних стадій: розпізнання потреби, формулювання цілі, оцінка альтернатив, вибір стратегії, дії та оцінка результатів. Мотиви взаємодіють з іншими психологічними процесами, утворюючи складний механізм, що охоплює потреби, стимули, установки, оцінки та інші чинники.

Система мотивації персоналу еволюціонувала протягом XX та XXI століть, інтегруючи різноманітні теорії та підходи, такі як наукове управління, теорія відношення до праці, теорія X і Y, теорії потреб Маслоу та Герцберґа, а також сучасні теорії мотивації (теорія очікування, теорія справедливості, теорія закріплення). Сучасна система мотивації об’єднує елементи цих теорій, забезпечуючи комплексний підхід до стимулювання працівників. Вона акцентує увагу на індивідуальних потребах, самореалізації, визнанні досягнень та розвитку, сприяючи підвищенню задоволеності та продуктивності персоналу.

ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» – українське підприємство (м. Дніпро), яке спеціалізується на виробництві металургійної продукції. Основні напрямки діяльності включають виробництво сталевих електрозварних труб прямокутного, квадратного і круглого перетину, оцинкованої металоконструкції, товарів народного споживання (посудогосподарські оцинковані вироби, сталеві лопати) і різання гарячекатаного та холоднокатаного рулонного прокату на сталеві листи і стрічки. Продукція металургійного підприємства експортується в країни ЄС, Америки, Африки та ближнього зарубіжжя. Виробничі потужності з випуску сталевих труб – 250 тис. т., оцинкованих труб – 50 тис. т., освинцьованого прокату – 25 тис. т.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» дозволив зробити низку висновків щодо майнового стану та діяльності металургійного підприємства:

· структура активів є «важкою», що вказує на значну частку довгострокових, матеріальних активів у загальній вартості активів підприємства (більше 40 %).

· у складі основних засобів спостерігається тенденція до збільшення зносу. Коефіцієнт зносу на початок 2023 року збільшився на 6,58 в.п. і склав 47,98 %. Наслідки зростання зносу основних засобів можуть включати збільшення витрат на ремонт і заміну обладнання, зниження продуктивності та якість виробництва, збільшення ризику аварійного стану обладнання та загрозу безпеки працівників.

· у аналізованому періоді майно підприємством використовувалось недостатньо ефективно, оскільки темп зниження чистого доходу був значно більшим ніж темп зниження валюти балансу.

· фактична структура капіталу ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ», що склалася на сьогодні, далека від оптимальної: високий рівень боргових зобов’язань (92,54 %), низька фінансова автономія (7,46 %) і доволі високий коефіцієнт фінансового ризику (12,40 %).

· для підприємства актуальною є проблема підвищення ефективності діяльності.

· у складі операційних витрат на витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи приходиться 5,35 %. Заробітна плата одного працівника у

середньомісячному обчисленні зросла з 13,85 тис. грн. до 19,10 тис. грн. (середньорічне значення 229,16 тис. грн.).

Зменшення чисельності працюючих на підприємстві у першу чергу обумовлено довготривалою російсько-українською війною (вимушене переміщення людей, мобілізація військовозобов'язаних), економічним спадом та скороченням масштабів діяльності металургійного заводу. Частково також динаміка чисельності працюючих пов'язана з природнім фактором – виходом на пенсію за віком. Якщо наявна тенденція збережеться, то за прогнозом станом на 01.01.2025 чисельність персоналу складатиме 509 осіб (з імовірністю 0,95 інтервальний прогноз чисельності працюючого персоналу – від 502 до 517 осіб).

Під час дослідження компонентів системи управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» було виявлено як позитивні зміни, так і певні недоліки. Зокрема, було встановлено, що існуюча система оплати праці на підприємстві та система мотивації працюють менш ефективно через брак застосування передових, прогресивних методів. Виникає потреба в оновленні зазначених вище систем, що сприятиме підвищенню результативності праці. Також проведений аналіз дозволив дійти висновку, що преміювальні схеми потребують перегляду, оскільки вони мають застарілі критерії. Основними проблемами ефективного управління персоналом ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» є:

· дефіцит кадрового резерву, який особливо відчутним стає під час відпусток і знаходження працівників на лікарняних у зв'язку із хворобою;

· наявність вікових обмежень (обмеження персоналу за віком мають як переваги для підприємства (енергійність, менша схильність до захворювань, відсутність сімейних обов'язків), так і істотні недоліки, оскільки таке обмеження виключає досвідчених кандидатів, оскільки освіта і навички не завжди можуть замінити практичний досвід);

· недостатня оцінка ініціативи працівників (мотивація, яка спонукає працівників до дій для досягнення цілей організації, є ключовим фактором, а відсутність належної мотивації знижує бажання працівників досягати максимальних результатів);

·недостатня підготовленість до змін (працівники можуть бути не готові до змін, що заважає впровадженню нових технологій і процесів, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку або в технологіях може ставити компанію в невигідне положення);

·зменшення ефективності управління і лідерство (недостатні управлінські навички у частини менеджерів можуть призводити до неефективного управління командо, відсутність чіткого бачення і стратегії, можуть призвести до неефективного розподілу ресурсів і проблем у плануванні роботи).

У кваліфікаційній роботі визначено, що система мотивації існує на кожному підприємстві, проте не завжди досягає бажаних результатів через недоцільне застосування або копіювання чужих моделей, які не враховують унікальні характеристики конкретного підприємства.

Ефективна система мотивації повинна враховувати специфіку конкретного підприємства, включаючи його особливості, корпоративну культуру та потреби працівників.

Ключові вимоги до системи стимулювання включають: об'єктивність; прогнозованість; адекватність; своєчасність; під час розробки нової системи мотивації важливо чітко визначити цілі підприємства та врахувати наявні фінансові і адміністративні ресурси, а також особливості бізнесу і стиль управління; спільне формулювання місії та цілей компанії разом з працівниками; встановлення конкретних термінів для досягнення цілей підприємства та регулярне інформування персоналу про прогрес; основною метою системи стимулювання є досягнення цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та активізація збуту.

Для діагностики системи стимулювання праці в організації важливо провести всебічний аналіз, включаючи роботу з документацією та інтерв'ю з керівництвом та працівниками.

Впровадження нових методів мотивації може бути здійснено через пілотне перепроєктування, що дозволяє оцінити їх ефективність без значних ризиків та витрат.

Ефективна система мотивації повинна бути пов'язана з ключовими показниками ефективності (KPI), що забезпечує працівникам чіткі цілі та винагороди за їх досягнення.

Впровадження KPI сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управління, мотивації та залученості співробітників, покращенню якості роботи, підвищенню конкурентоспроможності та фінансових показників.

Основні помилки при проєктуванні системи мотивації включають відсутність індивідуального підходу, нечіткість та непрозорість системи, недостатню гнучкість, неправильне балансування стимулів, неправильне визначення цілей та KPI, недостатнє залучення керівництва, невідповідність корпоративній культурі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воржакова Ю. П., Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Збірник наукових праць НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»* (електронне видання). Київ, 15. 2021. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/228569

2. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. – 440 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/879a372a-bee4-41f0-8251-f7a4757f60fc/content

3. Маркович Ірина. Поведінкові та культурологічні аспекти корпоративного управління в контексті забезпечення мотивації діяльності. *Information and Innovative Technologies in the Turbulence Era.* Publishing House of University of Technology. Katowice, 2022. 468 pp., P. 420 – 443.

4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Одеса, 49. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46

5. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір.* Дніпро, 176, 2021. С. 120 – 123. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-21

6. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. URL: https://doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08

7. Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267-299 URL: http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

8. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. URL: https://doi.org/10.1037/h0054346

9. Porter, L. W., & Lawler III, E. E (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood, IL: R.D. Irwin. URL: http://surl.li/sfjjs

10. Dinibutun, S. R. (2012). Work Motivation: Theoretical Framework. GSTF Business Review (GBR), 1(4), 133. URL: http://surl.li/sfkek

11. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород, Вип. 27, Ч.2. 2019, с. 97 – 100. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-39

12. Мазур Г., Мазур Д. та ін. Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* Хмельницький, № 6, Т.1. 2022, с. 178 – 183. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26

13. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* Ужгород, Вип. 31. 2020, с. 146 – 149. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22

14. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління. *Економіка та суспільство*. Одеса, Вип. 35. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

15. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф. та ін. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf

16. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство.* Одеса, Вип. 52, 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83

17. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, Вип. 3(14). 2019. С. 166 – 172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

18. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* Хмельницький, № 2 (02). 2023. С. 45 – 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

19. Семенюк В. Сучасне сприйняття «принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. Одеса, Вип. 40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-40

20. Ward P. Human Relations Management Theory: Summary, Examples. Aug. 29, 2021. URL: https://nanoglobals.com/glossary/human-relations-management-theory/

21. Dr. Serhat Kurt. Theory X And Theory Y, Douglas McGregor. Oct. 17, 2022. URL: https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/

22. Saul Mcleod. Maslow's Hierarchy Of Needs. Jan. 24, 2024. URL: https://www.simplypsychology.org/maslow.html

23. Thant, Z.M., Chang, Y. Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organiz Rev* 21, 157–175 (2021). https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6

24. Detlef Urhahne, Lisette Wijnia. Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Rev* v35 n2, 35 – 45 (2023). https://doi.org/10.1007/s10648-023-09767-9

25. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. Дніпро, № 179. 2022. С 50-54. https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8

26. Про компанію ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Сторінка офіційного сайту компанії. URL: http://dmzkominmet.com.ua/?page_id=105&lang=uk

27. Продукція ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». Сторінка офіційного сайту компанії. URL: http://dmzkominmet.com.ua/?page_id=237&lang=uk

28. Технології та якість. Сторінка офіційного сайту ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ». URL: http://dmzkominmet.com.ua/?page_id=118&lang=uk

29. Офіційний сайт Рівненського науково-виробничого центру стандартизації, метрології та сертифікації. URL: http://www.csmc.rv.ua/

30. Про Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна («ДМЗ Комінмет»). Сайт GMK Centr. URL: https://gmk.center/ua/

31. Річний звіт і фінансова звітність ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: http://dmzkominmet.com.ua/wp-content/uploads/2022/08/zvit2022.pdf

32. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз.* Тернопіль. Том 32. № 2. 2022. С. 286-293. DOI: 10.35774/econa2022.02.286

33. Копитко, М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ, Вип.1(69), С. 60–69. 2023 https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69

34. Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. Хмельницький, № 1(48), С. 47 – 55. 2024 https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6

35. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Економіка та суспільство. Одеса, 50. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

ДОДАТКИ

Додаток А

Декану ЕГФ Катранжи Л.Л.

Студента групи МЕНз-20
Спеціальності 073 Менеджмент
Мірумяна Григорія Артуровича
(П.І.Б.)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи у такому формулюванні: «Управління мотивацією персоналу промислових підприємств» і призначити науковим керівником к.е.н., доцента, доцента каф. УФЕБ Катранжи Л.Л.

Дата_____Підпис

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____ Леонід КАТРАНЖИ
(підпис) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____
_____
_____
_____

Завідувач кафедри Ольга ПОПОВА, д.е.н., проф.

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

_____ Ольга ПОПОВА