

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Голова циклової комісії
к.е.н. Надія Смирнова

«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

«БАКАЛАВР»

Тема: «ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

Анна БАБЕНКО

Керівник

к.е.н. Любов КРАВЧЕНКО

Консультант з розділів:

Охорона праці

Тетяна СЕРГЕСЬВА

Нормоконтролер

к.е.н. Надія СМІРНОВА

Кривий Ріг – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова циклової комісії
к.е.н. Надія СМІРНОВА

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу

БАБЕНКО Анни Володимирівни

1. Тема роботи: «Формування та реалізація системи мотивації персоналу підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2024 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «25» березня 2024 р. до «14» червня 2024 р.

3. Вихідні данні до роботи: планова, фінансова та статистична звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

4. Зміст роботи:

1. Теоретичні аспекти формування системи мотивації персоналу підприємства
2. Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
3. Організаційно-методичні заходи щодо покращення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Тетяна СЕРГЄЄВА		

7. Дата видачі завдання «25» березня 2024 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Любов КРАВЧЕНКО

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Анна БАБЕНКО

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу кваліфікаційної роботи	29.04.2024	
2.	Виконання 2 розділу кваліфікаційної роботи	13.05.2024	
3.	Виконання 3 розділу кваліфікаційної роботи	24.05.2024	
4.	Виконання 4 розділу кваліфікаційної роботи з охорони праці	31.05.2024	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи, нормоконтроль	07.06.2024	
6.	Подання на циклову комісію кваліфікаційної роботи. Усунення недоліків.	12.06.2024	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	14.06.2024	

Здобувач освіти _____
(підпис)

Анна БАБЕНКО

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Любов КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота: 59 с., 2 табл., 8 рис., 8 джерел.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ВИНАГОРОДА

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу.

Предмет дослідження – система мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Мета роботи - опрацювання умов для стабільного та ефективного розвитку підприємства на основі застосування сучасних методик систем мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», визначення проблем та заходів для його поліпшення ефективності.

Завдання роботи:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці персоналу;
- за допомогою загальнодоступної інформації проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- виявити способи підвищення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві.

Методологічну основу роботи складають науково-дослідницькі методи, системний підхід, метод порівняння, анкетування, а також основні принципи діяльності підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Положення, що виносяться на захист – покращення системи мотивації персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Рекомендації щодо використання роботи – дана кваліфікаційна робота відображає лише початок дослідження системи мотивації персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та може бути основою для подальших досліджень та мати інноваційні підходи до мотиваційної діяльності підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть та зміст системи мотивації персоналу підприємства	8
1.2 Методологія формування системи мотивації персоналу підприємства	12
1.3 Особливості методики мотиваційної сфери	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» _____	23
2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	27
2.3 Побудова мотиваційного профілю персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	30
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	34
3.1 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу підприємства _____ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» _____	34
3.2 Формування системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	36
3.3 Шляхи покращення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	40
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	45
4.1 Технічні рішення безпечної експлуатації підприємства	45
4.2 Техніка гігієни праці і виробничої санітарії підприємства	49
4.3 Пожежна безпека на підприємстві	52
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Ефективне управління персоналом завжди було і залишається ключовим фактором успіху на підприємстві. Сучасні умови економічної конкуренції вимагають від організацій не тільки створення якісної продукції або послуг, але й забезпечення високого рівня мотивації та залученості працівників. Саме тому формування та реалізація системи мотивації персоналу стає невід'ємною частиною стратегії розвитку кожної успішної компанії.

Зміни в зовнішньому середовищі, глобалізація ринків, швидкий технологічний прогрес та динаміка соціальних очікувань ставлять перед компаніями нові виклики у сфері управління людськими ресурсами. Традиційні підходи до мотивації працівників вже не завжди відповідають вимогам часу. Підприємства змушені шукати інноваційні рішення для підвищення продуктивності праці, збереження висококваліфікованих кадрів та створення умов для їхнього розвитку.

На цьому фоні виникає потреба у формуванні гнучких та адаптивних систем мотивації, які не лише враховують сучасні тенденції, але й дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки таких систем мотивації, які можуть забезпечити сталий розвиток організації, сприяти її конкурентоспроможності та задовольнити потреби підприємства і його співробітників.

Основною метою цього дослідження є аналіз теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації системи мотивації персоналу підприємства, а також розробка рекомендацій щодо її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до мотивації персоналу та визначити їх основні переваги та недоліки;
- провести аналіз існуючих методів і інструментів мотивації, які використовуються на ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг» ;
- виявити фактори, що впливають на мотивацію працівників, і визначити їхній вплив на загальну продуктивність;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві з урахуванням сучасних тенденцій та практик;
- оцінити ефективність впроваджених мотиваційних програм та запропонувати шляхи їхньої оптимізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та зміст системи мотивації персоналу підприємства

У сьогоденні процес управління персоналом є одним із важливих факторів світової економіки, завдяки йому можна підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити конкурентоспроможність та рентабельність підприємства. Управління людськими ресурсами забезпечує покращення способів щодо кадрової політики на підприємстві.

Можна зауважити, що утворення повноцінного штату кваліфікованих працівників – це дуже важливе завдання будь якого підприємства та продуктивного розвитку компанії. Не тільки від ефективного управління залежить розквіт діяльності підприємства, розвиток економічного фактору в країні, матеріальна забезпеченість людей, а і від самої мотивації персоналу. Оскільки мотивація праці цикл, який здійснює формування працівника нового типу, який повинен бути в першу чергу завзятим, ініціативним, орієнтованим на досягненні максимальних результатів у своїй діяльності. Працівник повинен творчо та інноваційно підходити до своєї роботи. Якісна праця персоналу на підприємстві не буде дієвою без чіткого поняття мотиву та вимог самої людини, майстерність раціонально використовувати свої навички, що спонукають до роботи.

Для того, щоб скласти формулювання терміну «мотивація праці» необхідно зрозуміти характеристику «мотиву».

Мотив на підприємстві – це сукупність зовнішніх та внутрішніх стимулів, які спонукають до виконання роботи, підвищення продуктивності та якості, досягнення цілей будь якого підприємства.

У науковій літературі мотив розглядають по різному, але найчастіше його трактують, як визнану внутрішню ідею особи до певної поведінки. Найбільш чітким поясненням мотиву є той, що розглядається у контексті виявлення потреб

та інтересів. Потреби, мотиви та інтереси між собою мають подібну суть. Потреби людини – це дефіцит чого-небудь, інтереси – зрозуміле джерело потреб, реальне виконання конкретних призначень для забезпечення вимог.

Степан Васильович Мочерний зазначає мотив це те, «що належить самому суб'єкту діяльності, він є його стійкою особистісною властивістю, що спонукає зсередини до здійснення певних дій».

Мотив у робітників викликає чітку необхідність у подальшій дії напрямку на задоволення потреб, що з'являються.

До того ж певна низка науковців досліджує поняття та ознаки мотивів, стверджують, що мотиви виступають переконаними факторами певного поведіння персоналу, передбачають появу зовнішніх та внутрішніх обставин, здатних змотивувати персонал до роботи, сформувані конкретні блага, які працівник може переробити на дійсність у власній трудовій діяльності через здійснення норм обов'язків, що надходять від керівництва.

Мотив є складовою бази мотивації персоналу організації, бо це характерний зв'язок між діями та потребами робітника, що скерований на забезпечення цих потреб. Завдяки якісному та чітко виражених наперед дій, робіт та місій.

З погляду О. Лісніченко та О. Темченко потреба утворюється з внутрішньої спонукальної причини трудової поведінки, тоді коли працівники це усвідомлюють отримують зацікавленість до різних видів діяльності. Виключно через такі інтереси помічають їхні економічні взаємозв'язки.

Місія ж керівника в першу чергу полягає в тому, щоб всіляко заохочувати, допомагати та змотивувати підлеглих у вирішенні особистісних потреб в обмін на ефективний результат подальшої роботи.

Система мотивації персоналу на підприємстві – це низка заходів, які спрямованні в першу чергу на стимулювання та покращення продуктивності та ефективності виконання обов'язків працівників, досягнення поставлених цілей, задоволення потреб та бажань. Система мотивації включає в себе два чинники – матеріальний та нематеріальний.

До матеріальних чинників відносять заробітну плату та додаткові фінансові

винагороди (премії).

Заробітна плата – це основний мотивуючий аспект, який включає в себе фінансову винагороду за трудовим договором. Складається з винагороди за виконаний певний обсяг роботи у встановлених межах норм праці. Наприклад норм праці, виробітку, нормовані завдання, обслуговування та певних посадових вимог. Заробітну плату встановлюють у вигляді тарифних ставок, відрядження та окладів для працівників підприємства.

Додаткова фінансова винагорода – це сума грошей, яка виплачується зверх основної заробітної плати за трудові успіхи, винахідливість, особливі умови праці та перероблення нормованого графіку.

Це основний та ефективний вид мотивації персоналу на підприємстві, який стимулює виробничу комерційну, торгівельну діяльність на будь якому підприємстві.

На підприємстві зазвичай розробляють окремо положення про преміювання персоналу. Зазвичай це положення розглядають під час укладання колективного договору. Воно дає змогу покращити та відредагувати його до змін у стратегії та політиці компанії фінансової та виробничої діяльності. Переконатися в успішності залучення робітників для удосконалення результатів праці.

Нематеріальна мотивація робітників на підприємстві – це будь які нефінансові варіанти підтримки, які спрямовані на покращенні праці робітника. Зазвичай вони складаються з ухвалення рішень та створюють психологічно-комфортні умови, вигідний графік та формат роботи, акцентують увагу на досягненні працівника.

Види нематеріальної мотивації працівників:

- облаштування зручного робочого місця працівників;
- тренінги та майстер класи;
- підвищення по кар'єрній драбині;
- подарунки персоналу;
- відзнаки, грамоти, подяки за гарну та сумлінну працю;
- інтерес до роботи;

– публічне визнання досягнень, тощо.

Мотивація персоналу –це процес заохочення працівників до праці, прогнозує вживання мотивів поведінки людини для задоволення особистісних потреб через трудову діяльність. Остаточним результатом мотивації є досягнення важливої мети підприємства, яка втілюється у вироблені необхідних умов економічного зростання та конкурентоздатності підприємства.

Для більш чіткого усвідомлення процесу мотивації проаналізуємо схему процесу мотивації персоналу (рис. 1.1).

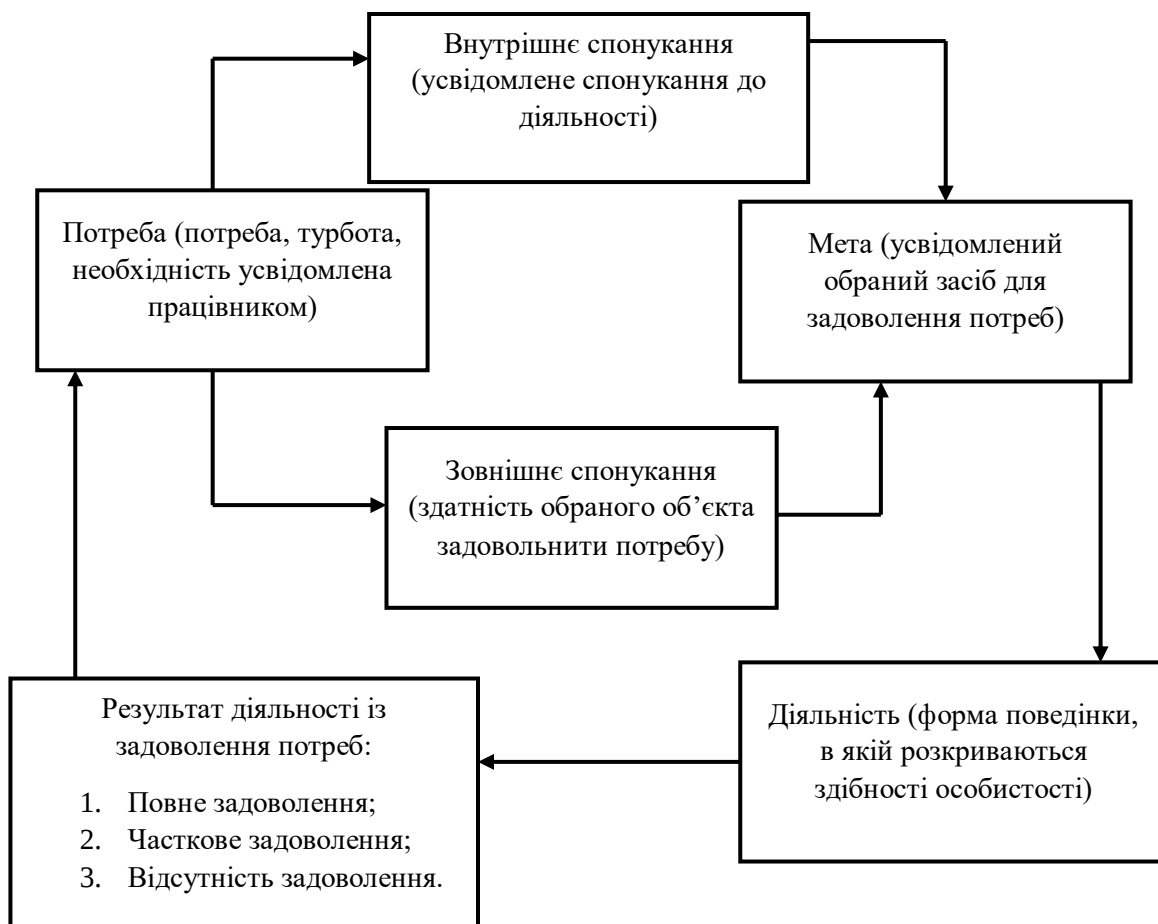


Рис. 1.1 – Процес мотивації персоналу

Примітка: систематизовано автором

А. Сміта відносять до перших дослідників, що вивчали питання мотивація персоналу аргументував концепцію економічної людини, в сутності якої є економічний інтерес, прагнення до матеріальної вигоди, який визнають пріоритетним мотивом до праці. Науковець вважав, що головним інструментом мотивації є гроші, тому що робітники виконують обсяг роботи лише за

матеріальну винагороду для задоволення своїх потреб.

О. Єлець переконаний в тому, що мотивація є впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують в об'єкта управління мотиви такої поведінки, яка надає прогрес суб'єктом управління досягнення мети.

Підсумуємо та наведемо приклади щодо сутності економічного поняття «мотивація персоналу» нижче в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення економічного поняття «мотивація персоналу»

Автор	Тлумачення поняття «мотивація»
А. Сміт	«Мотивація характеризує певний емоційний стан працівника, чинники, причини, що доводять до зміни соціально-трудової поведінки працівника.» [1]
О. Єлець	«Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.» [2]
В. Діденко	«Мотивація – причина, що спонукає економічного суб'єкта до діяльності певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.»[3]
Бізнес-словник	«Мотивація – внутрішні стимули окремої особи або групи людей до трудової діяльності.» [4]
Економічна енциклопедія, С. Мочарний	«Мотивація – усвідомлене та цілеспрямоване заохочення працівника до роботи шляхом стабільного впливу на його потреби та інтереси.»[5]

Примітка: систематизовано автором

Мотивація співробітників на робочому місці є важливим фактором, який впливає на продуктивність, якість роботи та загальний успіх організації. Результативне та ефективне управління мотивацією персоналу передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, а також розуміння індивідуальних потреб кожного працівника.

1.2 Методологія формування системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є ключовим сегментом успішної діяльності будь якого підприємства. Вона має вплив на продуктивність, якість роботи та загальний клімат у колективі. У розумінні мотивації персоналу є кілька основних вимог та проблем, які можуть міститися у внутрішній системі підприємства.

Низький рівень залученості працівників. Він призводить до не достатньої

віддачі робітників, в першу чергу це призводить до низької продуктивності та неякісно виконаних завдань. Співробітники, які не відчують себе частиною трудового колективу або не до кінця розуміють значимість та порядок своїх робочих завдань, можуть не висвітлювати своєї ініціативи та відповідальності.

Невідповідна система винагороди праці. Несправедлива винагорода праці може демотивувати робітників. Якщо персонал відчуває, що робота яку вони виконують оцінена не справедливо або якщо інші отримують більше без відповідних мотивів, то це зазвичай призводить до зменшення мотивації та збільшення рівня плинності кадрів.

Відсутність можливостей для розвитку. Працівник, який не бачить можливостей професійного та кар'єрного зростання, може дуже швидко втратити стимул та мотивацію. Нестаток навчання та розвитку також може знизити потенціал пристосовуватися до нових викликів та технологій.

Відсутність дієвих комунікацій може створити невпевнені та непорозумілі обставини. Якщо робітники не розуміють місії підприємства, або їхньої ролі в досягненні цих місій, це також впливає на зниження їхньої мотивації.

Негативна робоча атмосфера, містить в собі конфліктні ситуації між співробітниками, нездорову конкуренцію або відсутність підтримки з боку керівництва. Це може досить знизити мотивацію та ефективність роботи.

Неправильне лідерство. Керівництво, яке не вміє підтримувати та надихати своїх підлеглих. Це може призвести до зниження мотивації та ефективності. Лідери, які не мають навичок управління або не вміють вести за собою, можуть створювати більше проблем, ніж вирішувати.

Існує кілька теорій мотивації, які пояснюють, чому працівники поведуть себе певним чином в робочій сфері.

1. Теорія Герцберга (двохфакторна теорія). Фредрік Герцберх запропонував розділити фактори мотивації на дві категорії: фактори гігієни та мотиваційні фактори. До факторів гігієни відносять умови оплати праці, зарплату, міжособистісні відносини, політика компанії. Відсутність цих факторів може викликати незадоволення, але їх наявність не завжди стимулює до вищої

продуктивності. Мотиваційні фактори включають в себе – визнання, відповідальність, можливість зростання по кар'єрі, змістовність роботи. Всі ці фактори безпосередньо мотивують робітників до підвищення продуктивності та досягнення успіху.

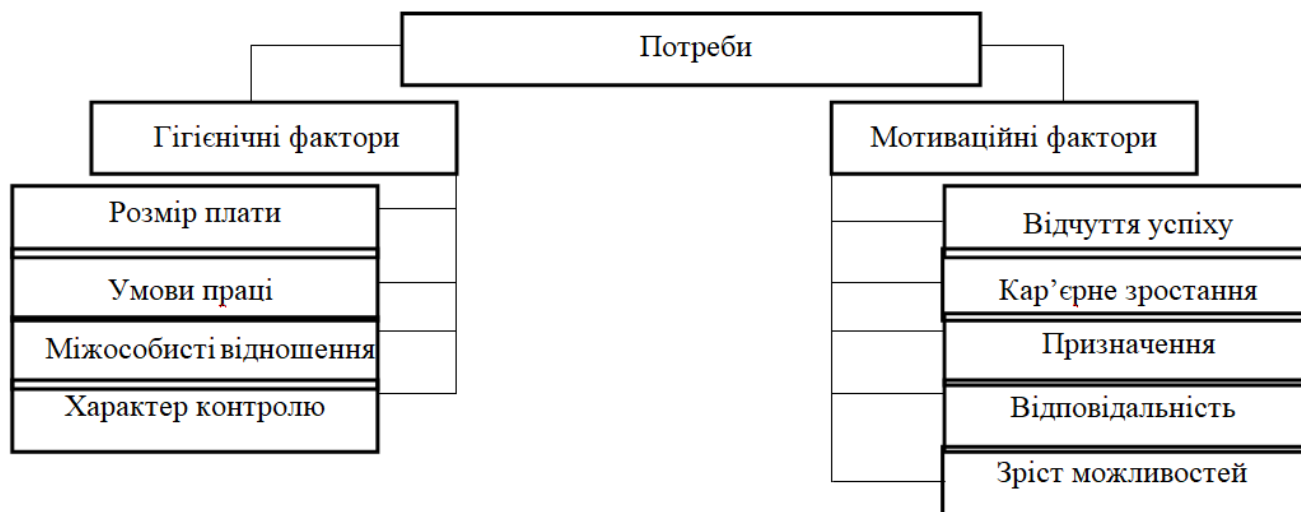


Рис. 1.2 – Теорія Герцберга (двохфакторна теорія)

Примітка: систематизовано автором

2. Теорія Маслоу (ієрархія потреб). Абрахам Маслоу в своїй теорії зазначав, що потреби людей розташовані в ієрархічному порядку, починаючи з базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації. Згідно з цією теорією, працівники будуть мотивовані задовольняти свої потреби лише після задоволення базових фізіологічних потреб.



Рис. 1.3 – Теорія Маслоу (ієрархія потреб)

Примітка: систематизовано автором

3. Теорія очікувань Врума. Віктор Врум розробив модель мотивації, яка базується на трьох компонентах. Перший компонент – це очікування. Віра в те, що зусилля призведуть до бажаного рівня продуктивності. Наступний компонент – це інструментальність. Базується на тому, щоб досягнутий рівень продуктивності призвів до отримання винагороди. Останній компонент – це валентність. Тракується, як ступінь важливості винагороди для працівника.

Мотивація є продуктом цих трьох складових. Персонал буде мотивований, якщо знатиме, що їхні зусилля будуть правильно оцінені та призведуть до досягнення цілей.



Рис. 1.4 – Теорія очікувань Врума

Примітка: систематизовано автором

4. Теорія справедливості Адамса. Джон Стейсі Адамс підкреслював важливість справедливості в мотивації. Відповідно з цією теорією, робітники порівнюють свої зусилля та винагороди з тими, що отримують їхні колеги. Коли працівники відчують, що вони отримують менше, ніж заслуговують у порівнянні з іншими, це може призвести до зниження мотивації та продуктивності.

5. Теорія підкріплення Скіннера. Теорія Скіннера базується на принципі підкріплення. Згідно з цією теорією, поведінка персоналу може бути змінена за допомогою позитивного підкріплення (винагорода) або з негативного підкріплення (вирок, покарання).

6. Теорія цілепокладання Локка. Локк стверджував, що постановка чітких і досяжних цілей може бути дієвим інструментом мотивації. Коли працівники розуміють, що від них очікують і мають чіткі цілі, вони частіше показують збільшення ефективності та залученості.

Застосування цих теорій допомагає створювати на підприємстві середовище, в якому співробітники відчуватимуть себе цінними та мотивованими до досягнення як і своїх цілей, так і цілей підприємства.

Формування ефективної системи мотивації – це стратегічний процес, який в свою чергу потребує детального аналізу потреб підприємства та співробітників, також розуміння основних теорій мотивації. Методологічні підходи до створення систем мотивації дозволяють побудувати механізми, які сприятимуть підвищенню ефективності, залученості та задоволенню персоналу.

Виділяють основні методологічні підходи:

- аналіз потреб та очікувань працівника. фундаментом будь якої мотиваційної системи є розуміння потреб та очікувань працівників. це можна здійснити через опитування, інтерв'ю, аналіз ринку праці та аналіз моделей поведінки;

- визначення основних мотиваторів. важливо зауважити, що саме мотивує персонал – це можуть бути фінансові винагороди, кар'єрний ріст, чи баланс між робочою сферою та особистим життям;

- побудова системи винагороди. на основі аналізу потреб створюються конкретні елементи системи винагород, які можуть включати як фінансові, так і нефінансові стимули;

- впровадження та комунікація. інтеграція системи мотивації має вимагати чіткої комунікації з робітниками стосовно того, як сама система працює, які її переваги і як вона може бути підлаштована під особисті потреби.

Сучасні підходи до формування системи мотивації акцентують увагу на інтеграції різних методологій та інструментів, що дозволяють забезпечити персоналізований підхід до управління працівниками

Комплексний підхід до формування системи мотивації передбачає

використання різноманітних мотиваторів, як фінансових, так і нефінансових, для забезпечення всебічного стимулювання працівників. Потрібно враховувати, що різні працівники можуть мати різні потреби та очікування.

Підхід, орієнтований на працівників. Цей підхід базується на індивідуальних потребах та уподобаннях працівників. Він передбачає гнучкість у виборі стимулів і адаптацію мотиваційних стратегій під конкретні групи або окремих працівників.

Результативний підхід. Цей підхід має акцент на результатах і дослідженнях працівників. Він передбачає встановлення чітких цілей і винагородження працівників за їх досягнення.

Підхід, заснований на теорії справедливості. Згідно з цією теорією, працівники порівнюють свої зусилля та винагороди з іншими, і якщо відчують несправедливість, це може знижувати їхню мотивацію.

Підхід, заснований на корпоративній культурі. Корпоративна культура є потужним мотиватором, який може сприяти формуванню відданості та підвищенню їхньої залученості.

Формування ефективної системи мотивації є комплексним процесом, який потребує глибокого розуміння потреб працівників, аналізу різних теорій мотивації і вибору найбільш відповідних підходів. Використання методологічних підходів дозволяє створити збалансовану систему, яка не тільки підвищує продуктивність і задоволеність працівників, але й сприяє довготривалому успіху компанії.

1.3 Особливості методики мотиваційної сфери

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні успіху підприємства. Завдяки ефективним мотиваційним стратегіям можна не тільки збільшити продукцію, але забезпечити високу задоволеність персоналу. У цьому зв'язку, розробка та впровадження методик вивчення аспектів співробітників стає надзвичайно важливим завданням для підприємства.

Для дослідження мотиваційних аспектів співробітників на підприємстві застосовуються різноманітні методи, які можна згрупувати в кілька основних категорій.

Опитувальні методи є одним із найпоширеніших підходів до вивчення мотиваційної сфери персоналу. Вони дозволяють отримати кількісні та якісні дані про мотиви, цінності та рівень задоволеності працівників, що в свою чергу, дає змогу краще розуміти їхні потреби та очікування.

Основні аспекти опитувальних методів потягають в зборі інформації, яка передбачає заповнення анкет або відповідей на запитання, зазвичай у стандартизованій формі.

Анкетування персоналу – це процес, систематичного збору інформації від співробітників за допомогою спеціально розроблених анкет. Така методика дозволяє організації отримати зворотній зв'язок щодо різних аспектів роботи. Наприклад умови праці, рівень задоволеності, мотивація, ставлення до керівництва та колег.

Мета анкетування персоналу полягає в збиранні інформації про думки, почуття та досвід роботи працівників з різних аспектів їх діяльності. Ця інформація може бути використана для покращення умов праці, виявлення проблем та визначення пріоритетів для їх вирішення. Розуміння того, що може мотивувати працівників, їх вподобання в роботі, а також можливостей для покращення їх залученості. Виявлення потенційних проблем, таких як низький моральний дух, дискримінація і тому подібне.

Завдання анкетування персоналу можуть змінюватися залежно від конкретної мети їх проведення. Деякі з поширених завдань містять в собі збір даних про демографічні характеристики, оцінка задоволеністю роботою, виявлення проблем на робочому місці, оцінка сприйняття культури компанії, збір пропозиції щодо покращення умов праці.

Інтерв'ю персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами на підприємстві. Це метод, який дозволяє зібрати цінну інформацію про співробітників, зокрема їхні мотивації, проблеми та перспективи. Крім того, інтерв'ю допомагають краще зрозуміти внутрішні організаційні процеси.

Основна мета інтерв'ю – це зібрати інформацію, яка допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це може охоплювати оцінку ефективності

роботи співробітників, визначення потреб у навчанні та розвитку, дослідження факторів, що впливають на мотивацію.

Інтерв'ю можуть відрізняти за форматом та призначенням. Вони поділяються на структуровані, напівструктуровані, неструктуровані, ситуаційні та інтерв'ю на основі компетенцій. Кожен тип має свої особливості та застосовується в залежності від контексту та цілей.

Інтерв'ю персоналу має багато переваг. Воно дає змогу більше та глибше зрозуміти мотивацію та проблеми персоналу в організації, забезпечує індивідуальний підхід та дозволяє вільно обговорювати спектр питань. Однак, цей метод може бути трудомістким та потребувати високої кваліфікації від інтерв'юера.

Таким чином, інтерв'ю співробітників є важливим інструментом в сучасному управлінні людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності компанії та покращенню задоволеності працівників.

Оцінкова шкала персоналу – це стандартизований інструмент, що дозволяє кількісно оцінити різні аспекти діяльності організації діяльності працівників та їхніх характеристик. Вони можуть використовуватися для вимірювання продуктивності, компетентності, поведінкових характеристик та задоволеності.

Оцінкові шкали персоналу є потужним інструментом для оцінки та аналізу різних аспектів роботи працівників, включаючи їх компетенції, поведінкові риси та рівень задоволеності роботою. Застосування таких шкал дозволяють підприємству впорядкувати процеси оцінювання, отримувати точні та об'єктивні дані, а також приймати обґрунтовані рішення.

Матеріальна винагорода відіграє ключову роль у мотивації персоналу, оскільки вона сприймається працівниками не тільки як компенсація за витрачений час, енергію та інтелектуальні зусилля, спрямовані на досягнення корпоративних цілей, але й як підтвердження їхньої цінності для підприємства. Це впливає на самооцінку працівників, вказує на їхній соціальний статус і слугує мірилом особистісної та професійної самореалізації. Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації працівників за допомогою матеріальної винагороди необхідно

визначити фактори, що впливають на її рівень.

Щоб зрозуміти, як матеріальна винагорода впливає на мотивацію працівників, треба дослідити фактори, які визначають її рівень (рис. 1.5).

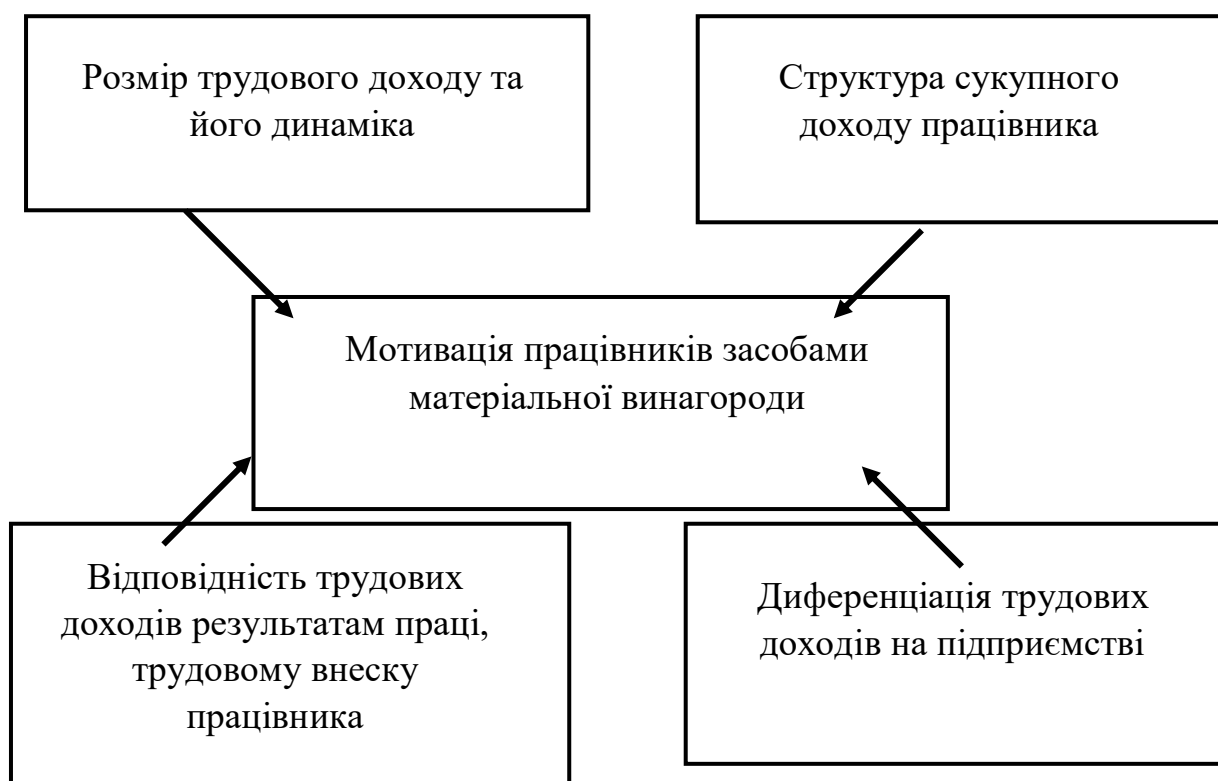


Рис. 1.5 – Фактори, що впливають на мотивацію персоналу засобами матеріальної винагороди

Примітка: систематизовано автором

Один з основних факторів, що впливає на мотивацію працівників, — це розмір заробітної плати. Низький рівень доходів, який не забезпечує розширеного відтворення робочої сили, є серйозним демотиваційним чинником. Він не стимулює покращення результатів праці, не сприяє закріпленню персоналу на підприємстві, призводить до втрати інтересу до роботи як джерела доходу і спонукає до пошуку альтернативних можливостей для заробітку.

Політика низьких заробітних плат негативно впливає на людський розвиток, якість трудового життя, призводить до втрати людського капіталу як підприємствами, так і країною в цілому. Це, у свою чергу, негативно позначається на кінцевих результатах діяльності самого підприємства, економічному розвитку країни та знижує їх конкурентоспроможність.

Невідповідність розміру заробітної плати результатам праці викликає почуття несправедливості та незадоволеність оплатою, що може призвести до зниження трудової активності, лояльності до підприємства і звільнення, особливо серед компетентних працівників. Відсутність механізмів узгодження трудових доходів з індивідуальними та колективними результатами праці спричиняє втрату інтересу до продуктивнішого виконання роботи, покращення кількісних і якісних показників, досягнення поставлених цілей та впровадження інноваційних технологій. Це негативно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Важливим фактором, що впливає на мотивацію працівників, є структура сукупного доходу. Сукупний дохід найманого працівника складається не тільки з заробітної плати, але й з інших джерел доходу, які не пов'язані з трудовою діяльністю. Співвідношення трудових і нетрудових доходів може суттєво впливати на мотивацію. Велика частка доходів, не пов'язаних з роботою, може знижувати мотивацію до праці. У такому випадку робота може відігравати незначну роль у житті працівника, і він буде більше цінувати родину, вільний час, дозвілля і відпочинок. З іншого боку, високий рівень нетрудових доходів дозволяє людині обирати роботу за своїми інтересами, що сприяє задоволенню потреб у цікавій, творчій діяльності та самореалізації.

Система нематеріальної мотивації є широкою та залежить від політики, яку підприємство реалізує в управлінні персоналом і стимулюванні. Однак важливо пам'ятати, що нематеріальні інструменти заохочення працівників можна і слід використовувати лише тоді, коли задоволені їхні фінансові потреби.

Мета нематеріальної мотивації — підвищити зацікавленість працівників у виконанні трудових обов'язків, що відбивається на показниках діяльності: збільшення продуктивності, підвищення прибутковості підприємства та формування сприятливої атмосфери в колективі. Нематеріальна мотивація на підприємствах може включати в себе – поздоровлення з днем народження сприяє моральній прихильності працівника до організації та колективу, підсилює командний дух. Дошка пошани важливий і перевірений часом мотиватор. Співробітник відчуває, що організація цінує його заслуги і пишається ним, а інші

працівники також знають про його досягнення. Це підвищує гордість працівника за свою роботу. Легенда група співробітників, які слугують прикладом для інших. Їм надається можливість навчати молодь, обмінюватися досвідом та брати участь у значущих заходах. Це тісно пов'язано з матеріальною мотивацією. Похвала визнання заслуг в усній або письмовій формі. Такі методи орієнтовані на моральне сприйняття, дозволяючи працівникам підвищувати свою самооцінку та відчуття значимості.

Безадресна нематеріальна мотивація включає наступні заходи – надання харчування, фірмового одягу, організація медичного обслуговування, надання абонементів для покращення здоров'я, покращення умов праці, організація навчання та проведення корпоративних заходів. Вся ця система нематеріальної мотивації реалізується в межах всього колективу. Працівники, забезпечені певними видами нематеріального стимулювання, відчують турботу про себе з боку підприємства.

На відміну від матеріальної мотивації, яка забезпечує фінансове благополуччя співробітників, нематеріальна мотивація більше орієнтована на створення комфортних умов праці, відчуття турботи та захищеності. Проте нематеріальна мотивація може призводити до нерівності в колективі, що може мати негативні наслідки. Тому керівництву важливо приймати зважені й обґрунтовані рішення щодо використання цих методів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є юридичною особою, що діє на основі статуту, Закону України «Про господарські товариства», а також Цивільного та Господарського кодексів України та інших нормативно-правових актів.

Юридична адреса підприємства: 50095, Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1.

Метою господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є отримання прибутку через задоволення потреб підприємств, установ та організацій усіх форм власності, що дозволяє реалізувати соціальні та фінансові потреби його засновників за рахунок отриманого прибутку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відоме своїм лідерством серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Це підприємство є частиною міжнародного холдингу MittalSteel, який є найбільшим виробником сталі в світі, а також одним з найбільших іноземних інвесторів в Україні. Перша назва підприємства — металургійний комбінат «Криворіжсталь», і його історія налічує понад вісім десятиліть, починаючи з 4 серпня 1934 року.

Економічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює весь цикл від добування залізної руди та виробництва коксу до виготовлення готової металопродукції. Спеціалізація підприємства полягає в виробництві довгомірного прокату, арматури, катанки, сортового прокату, кутиків, смуги та заготовок. Потужності комбінату розраховані на щорічний випуск продукції близько 6 млн. тонн сталі, понад 5 млн. тонн прокату та більше 5,5 млн. тонн чавуну. ПАТ є лідером на ринку експорту готової продукції, оскільки близько 85% її виробів направляється на зовнішні ринки.

Таблиця 2.1 – Обсяг виробництва продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Продукція	Вироблено, тис. тонн	Вироблено млрд., грн	Реалізовано тис. тонн	Реалізовано млрд., грн
Прокат	4468	48,19	4462	48,18
Концентрат	3417	7,96	3417	7,96
Чавун	676	5,79	676	5,79

Примітка: систематизовано автором

Компанія самостійно займається видобутком сировини. Наразі видобуток руди здійснюється в таких країнах, як Бразилія, Боснія, Канада, Мексика, Україна та США. Основну частку у загальних обсягах виробництва займає виробництво прокату.

Інвестиційна програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює шість інвестиційних проектів на різних стадіях реалізації. За обсягами виробництва сталі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» входить до четвірки найбільших підприємств в Україні.

В останні роки комбінат стабільно збільшує обсяги виробництва, знижує енергоємність продукції, здійснює модернізацію виробничих процесів та впроваджує нові технології. На підприємстві діє організаційна структура лінійно-функціонального типу.

Вищим органом управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є загальні збори акціонерів. Наглядова рада виступає як орган, відповідальний за захист прав акціонерів і здійснює контроль за діяльністю Генерального директора в рамках своєї компетенції, яка визначена статутом і чинним законодавством. Засідання Наглядової ради проводяться не рідше одного разу на квартал і спрямовані на координацію взаємовідносин між акціонерами та керівництвом підприємства. Положення про загальні збори акціонерів та Положення про Наглядову раду визначають основні принципи їхньої діяльності та взаємодії.

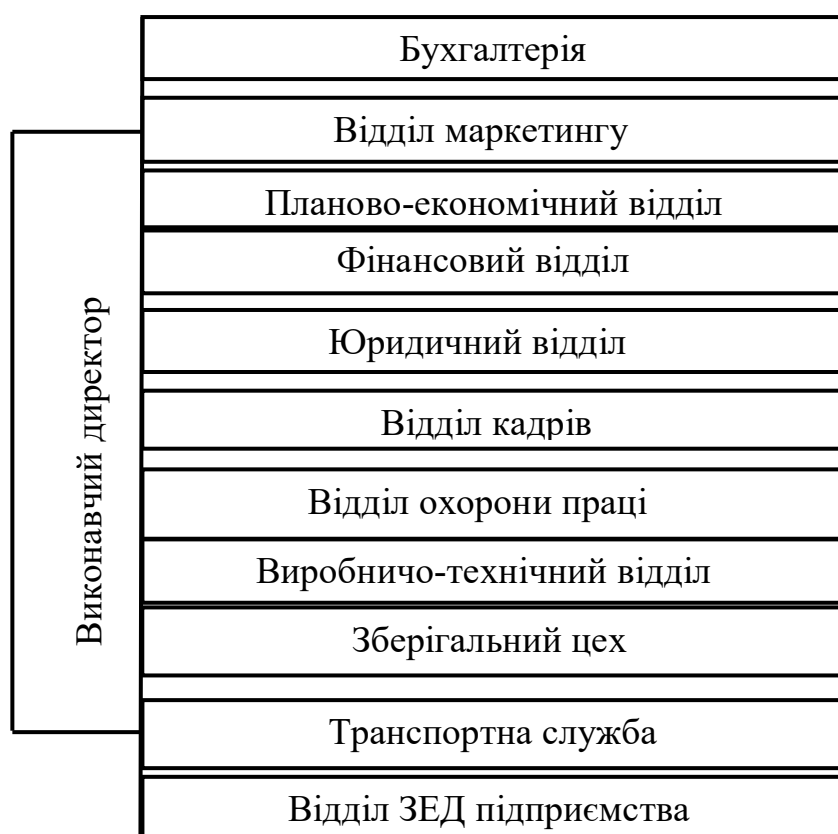


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

Загальні збори акціонерів мають повноваження ухвалювати рішення з усіх аспектів діяльності підприємства. У порядок щорічних загальних зборів включаються такі питання, як затвердження річного звіту, розподіл прибутку та збитків підприємства, прийняття рішень на основі аналізу звітів Наглядової ради та Генерального директора.

Генеральний директор є єдиним виконавчим органом підприємства, відповідальним за управління його поточною діяльністю. Він самостійно приймає рішення у межах своєї компетенції, яка включає управління організацією, виконання рішень загальних зборів акціонерів і Наглядової ради, представлення інтересів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у відносинах з третіми сторонами, укладення угод, а також затвердження внутрішніх розпорядчих документів. Генеральний директор звітує перед Загальними зборами акціонерів і Наглядовою радою, забезпечує виконання їхніх рішень.

У структурі управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постійно

функціонує Керуючий Комітет. Цей орган, до складу якого входять топ-менеджери, які несуть відповідальність за розробку стратегічних планів розвитку основних напрямів функціонування підприємства.



Рис. 2.2 – Структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізує комплексну фінансову політику, орієнтовану на:

- безперервне забезпечення фінансовими ресурсами для підтримки поточної виробничо-господарської діяльності та ефективного контролю за їх використанням;
- своєчасне виконання фінансових зобов'язань: сплата податків, внесків до державних фондів, розрахунки з постачальниками, виплата заробітної плати;
- оптимізацію економічних та фінансових показників через партнерські відносини, засновані на взаємній вигоді, повазі та довірі;
- фінансування екологічних та безпечних проектів: природоохоронні заходи, забезпечення охорони праці та промислової безпеки, а також профілактика та збереження здоров'я персоналу;
- постійне вдосконалення фінансової діяльності підприємства для підвищення її ефективності;
- інвестування у розвиток та навчання персоналу з метою збільшення інтелектуального капіталу компанії;
- поліпшення міської інфраструктури та надання благодійної допомоги місцевим освітнім та медичним закладам.

Ключовим напрямком є зростання конкурентоспроможності підприємства

через виробництво високоякісної металопродукції.

Для забезпечення стабільної роботи підприємства, робочий капітал утримується на оптимальному рівні. Проводиться постійний контроль за оборотністю робочого капіталу, встановлюються оптимальні строки погашення заборгованостей з покупцями та постачальниками, а також проводиться моніторинг залишків сировини та готової продукції. Щоб фінансувати інвестиційну програму, підприємство залучило кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку.

2.2 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Майбутнє компанії значною мірою визначається відданістю та лояльністю її співробітників. Інтереси бізнесу повинні виходити за рамки простих змін у структурі та організації, важливо зосередити увагу на підтримці та мотивації персоналу, які працюють в компанії. У періоди змін і трансформацій стабільність стає головним фактором, що мотивує працівників.

У кризові періоди керівники металургійних підприємств повинні навчитися гнучко керувати компанією, оперативно адаптуючись до змін у динамічному середовищі. Це вимагає швидкого застосування різноманітних стратегій, ефективного використання ресурсів і впровадження нових методів та інструментів управління. Металургійні заводи активно інтегрують сучасні методи та техніки менеджменту для підвищення своєї стійкості та ефективності.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» утримує провідні позиції серед найбільших підприємств гірничо-металургійного сектору України. Як частина глобальної корпорації АрселорМіттал, яка є найбільшим виробником сталі в світі і одним з найбільших іноземних інвесторів в Україні, підприємство відіграє ключову роль у розвитку галузі. «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців в країні. Воно прагне забезпечувати своїм працівникам оптимальні умови для професійного розвитку, відкриваючи їм широкі можливості для кар'єрного зростання та міжнародної кар'єри.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» встановлює високі соціальні стандарти у своїй галузі, забезпечуючи своїх працівників стабільною заробітною платою, безпечними умовами праці та добровільним медичним страхуванням. Крім того, компанія створює сприятливі умови для відпочинку та оздоровлення, забезпечуючи комфорт та підтримку у всіх аспектах життя своїх співробітників.

Попри важкі часи, значні втрати та збитки, компанія знайшла можливості для своєчасної та регулярної виплати заробітної плати, продовження програми медичного страхування, виплати 13-ї зарплати, а також оплати простоїв частині колективу. «АрселорМіттал» змогла уникнути скорочень персоналу, що є свідченням її відданості своїм працівникам. Крім того, «АрселорМіттал» є великим, сучасним та відомим міжнародним брендом, який робить позитивний вплив на суспільство. У найважчі для України часи компанія продемонструвала свою солідарність, стоячи пліч-о-пліч зі своїми співробітниками.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є провідним підприємством у гірничо-металургійній галузі України за рівнем середньомісячної заробітної плати. Їхній підхід до винагороди та мотивації персоналу значно перевершує стандартні премії та пільги. Компанія активно формує робоче середовище, яке стимулює співробітників до професійного зростання та розвитку, збільшення посадових обов'язків та розширення зон відповідальності. Працівникам надаються широкі можливості для кар'єрного зростання як всередині компанії, так і на міжнародному рівні, в межах глобальної Групи АрселорМіттал.

Середня заробітна плата на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік становила приблизно 13 000, грн, що є одним з найвищих показників серед великих підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Для порівняння, середня заробітна плата в металургійній галузі країни за цей період була на рівні 10 145 грн.

Після придбання комбінату, АрселорМіттал взяло на себе безпрецедентні для України інвестиційні зобов'язання, включаючи значні вкладення в соціальну сферу. Компанія активно забезпечує соціальний захист своїх працівників. Добробут робітників, їхній соціальний захист та умови праці завжди були і

залишаються основними пріоритетами в розвитку підприємства, а також ключовим напрямком інвестицій АрселорМіттал. Навіть під час найскладніших кризових періодів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» незмінно виконувало свої обіцянки заробітна плата виплачувалася вчасно і без скорочень, всі премії нараховувалися в повному обсязі, а масштабна соціальна інфраструктура підприємства продовжувала надавати працівникам можливості для відпочинку, оздоровлення та лікування. Соціальні стандарти, які встановлює ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», є одними з найвищих у гірничо-металургійній галузі України.

Основні принципи політики мотивації персоналом на підприємстві включають в себе:

- забезпечення безпечної, здорової та продуктивної робочої атмосфери, організація підприємства прагне створювати умови, де кожен працівник відчувається захищеним і може працювати з максимальною ефективністю;
- сприяння реалізації потенціалу працівників;
- визнання колективних досягнень;
- мотивація індивідуальної ефективності, керівники заохочують працівників досягати високих результатів у своїй діяльності;
- відкритість і прозорість у всіх процесах управління персоналом, сприяючи довірливим взаємовідносинам;
- конструктивне спілкування з працівниками для покращення взаєморозуміння та співпраці.

Персонал підприємства відіграє ключову роль в управлінні, особливо у зв'язку з соціальними процесами, які акцентують увагу на захисті інтересів працівників, та зростанням значущості людських факторів у виробничому процесі. Управління персоналом має вирішальне значення для будь-якої організації, незалежно від її розміру, сфери діяльності або прибутковості – будь то великі корпорації, малі бізнеси, комерційні або некомерційні структури, промислові підприємства або компанії сфери послуг. Однак, ефективне управління персоналом – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння

методів, принципів і стилів управління. Без чітко розробленої концепції управління персоналом цей процес не може бути успішним.

Аналізуючи мотиваційну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зазначити, що постійне підвищення ефективності виробництва та покращення якості роботи, разом із зростаючим впливом науково-технічного прогресу на розвиток промисловості, вимагають постійного підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації кадрів. В цьому контексті, професійне навчання працівників набуває все більшого значення для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

При оцінюванні ефективності управління персоналом на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна відзначити, що вона досягає високих стандартів. Це зумовлено не лише високим рівнем заробітної плати, але й наявністю кваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом. Вони здійснюють оцінку ефективності роботи співробітників і розробляють конкретні заходи для підвищення продуктивності та якості роботи.

2.3 Побудова мотиваційного профілю персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Мотиваційний профіль формується шляхом визначення відношення працівників до різних мотиваційних факторів, які включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Цей процес виявлення специфічних факторів для кожного працівника здійснюється за допомогою спеціального тестування. Під час проходження тесту працівники висловлюють свою думку щодо важливості різних мотиваційних аспектів. Виявивши ключові мотиваційні фактори для співробітників компанії, можна ретельно проаналізувати ефективність поточної системи мотивації та надати рекомендації для її покращення.

Саме тому для ефективного управління організацією важливо узагальнити основні типові фактори, що стимулюють людей до роботи в конкретній компанії, створивши відповідний мотиваційний профіль співробітників. Мотиваційний профіль допомагає визначити, які спонукальні чинники є важливими для

працівників даної організації та діють як мотивуючі, а які чинники мають менше значення.

Метою дослідження мотиваційного профілю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є звернення уваги та взаємозв'язок між мотивацією та адаптація підприємства до динамічних умов, що передбачає постійне вдосконалення та оновлення конкурентоспроможних чинників.

Для визначення мотиваційного профілю були сформовані питання для учасників опитування, які оцінили рівень розвитку таких чинників структурної адаптивності, як мотивація команди та окремих спеціалістів до прозорого обміну інформацією, підвищення власної кваліфікації та переходу від команди до команди залежно від вирішуваної проблеми. Питання анкети для працівників компанії були розроблені на основі таких мотиваційних чинників, як прагнення до досягнень, самовдосконалення, різноманітність і зміни в роботі, висока заробітна плата, комфортні умови праці, цікава та корисна робота, визнання заслуг.

Опитування 10 працівників, що працюють у відділі портової логістики стало джерелом даних для цього дослідження. Опитування проводилося протягом квітня-травня 2024 року.

Вікова характеристика учасників анкетування складає : 22 % - 20-25 років; 47 % - 25-35 років; 31% - старші 35 років. 84 % респондентів мають вищу освіту, 16% - незакінчену вищу освіту. 50% працівників працюють в компанії менше 2 років (серед них більшість становлять студенти, що працюють на умовах стажування), 26% - від 2 до 5 років, 24% - більше 5 років.

Всі учасники опитування зазначають, що робота у відділі портової логістики їм цікава. Майже 77% працівників повністю задоволені своєю щоденною діяльністю. Відносини в колективі 90% опитаних оцінюють як хороші, 10% - як нормальні. Працівники компанії підтверджують, що умови праці, робоча обстановка та наявне обладнання відповідають їхнім потребам, забезпечуючи комфортні умови роботи. 89% співробітників вважають роботу в компанії престижною. Крім того, опитані робітники підтверджують, що в компанії добре організовані робочі процеси, а керівники діють ефективно та раціонально. 55%

опитаних задоволені рівнем заробітної плати, тоді як 45% - ні. Однак, 60% працівників готові отримувати заробітну плату, залежну виключно від їхніх особистих зусиль, навіть якщо існує ризик її не отримати взагалі, тоді як 40% з цим не згодні.

Результати аналізу мотиваційного профілю компанії показують, що для співробітників найбільш важливими мотиваційними факторами є рівень заробітної плати, можливості для особистісного та професійного розвитку, змістовність і цікавість роботи, комфортні умови праці, позитивні відносини в колективі та можливість дружнього спілкування.

Безумовно, рівень заробітної плати є важливим чинником для всіх працюючих, оскільки матеріальні ресурси в першу чергу задовольняють базові потреби людини. Однак, слід звернути увагу на те, що 45% працівників незадоволені рівнем оплати праці, що може вплинути на стабільність бізнесу.

Крім того, працівники мають високу потребу в самовдосконаленні та оцінюють роботу з точки зору перспектив розвитку кар'єри та набуття досвіду. Більшість співробітників сприймають у роботі можливість для внутрішнього росту, тому вони прагнуть виконувати завдання швидко і в максимально короткі терміни.

Колектив компанії переважно молодий, тому варто розробляти програми навчання і наставництва, активно впроваджувати навчання в командах через спільну роботу над складними завданнями.

Умови праці належать до так званих гігієнічних факторів. При незадовільних умовах праці у працівника виникає незадоволення роботою. Однак, самі по собі задовільні умови праці, без врахування інших чинників, не є значущим фактором мотивації.

Важливість змістовної та цікавої роботи створює широкі можливості для мотивації працівників до саморозвитку. Обмеженням для компанії може бути кількість стандартизованих завдань, які необхідно виконувати при наданні бухгалтерських послуг. Проте автоматизація рутинних бізнес-процесів розширює можливості підприємства щодо врахування цього мотиваційного чинника.

Серед працівників важливо, щоб керівництво приділяло належну увагу таким аспектам як цілеспрямованість колективу, розвиток корпоративної культури та збереження корпоративних традицій і звичаїв, а також підтримці колективних інтересів і спільних цінностей.

Водночас, меншу вагу для респондентів мають наступні фактори такі, як прив'язаність до престижної компанії, можливість самостійно визначати методи і способи вирішення робочих завдань, а також отримання визнання своїх успіхів і досягнень від колег і керівництва.

Незважаючи на значний потенціал у ефективному навчанні працівників, компанія має значні обмеження у швидкій структурній адаптивності через недостатньо розвинені лідерські якості серед середньої ланки працівників. Також значна частина працівників висловлює незадоволеність рівнем оплати праці, що ускладнює ефективну роботу в плоскій мережевій організаційній структурі та може стримувати подальший розвиток організації.

За результатами дослідження було виявлено загальні тенденції трансформації та підвищення продуктивності компанії, які найбільше залежать від мотивації працівників. Найбільш значущими з цих тенденцій є наступні аспекти: швидкий доступ до безперервного навчання і цифрового контенту, що сприяє кар'єрному розвитку та навчанню в реальному часі; комплексний підхід до створення позитивного досвіду працівників в компанії; переосмислення систем управління ефективністю, зокрема заохочення стимулюючими виплатами та іншими заохоченнями; розвиток нового покоління керівників середньої ланки, здатних формувати команди, впроваджувати інновації та управляти ризиками.

Кожна з цих тенденцій потребує подальших досліджень для розробки ефективних механізмів трансформації підприємств. Робоча гіпотеза дослідження про інформативність мотиваційного профілю як інструменту для визначення обмежень у можливих напрямках структурної адаптивності підприємств була підтверджена. Результати дослідження визначили ряд обмежень для компанії, подолання яких сприятиме підвищенню її структурної адаптивності і забезпечить успішність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз ефективності системи мотивації персоналу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим завданням для оцінки її впливу на продуктивність, залученість працівників та загальний успіх компанії. Для цього можна розглянути кілька ключових показників та факторів, які впливають на ефективність мотиваційних заходів.

Для оцінки ефективності системи мотивації на АМКР можна використовувати такі критерії:

- продуктивність праці: аналіз виробничих показників і продуктивності працівників дозволяє оцінити, наскільки система мотивації сприяє підвищенню ефективності праці;
- залученість працівників: рівень залученості можна вимірювати через опитування, індекси задоволеності роботою та аналіз участі працівників у внутрішніх ініціативах;
- плинність кадрів: низький рівень плинності кадрів свідчить про успішну мотивацію персоналу. високий рівень плинності може вказувати на проблеми в системі мотивації;
- якість виконання роботи: важливо оцінити, як мотиваційні заходи впливають на якість виконуваної роботи, включаючи дотримання стандартів і зменшення кількості дефектів;
- інноваційність і розвиток: кількість нових ідей та ініціатив, що надходять від працівників, а також їх участь у програмах навчання і розвитку;
- відповідність корпоративній культурі: наскільки мотиваційні заходи підтримують та розвивають цінності і культуру компанії;

– фінансові показники: аналіз вартості реалізації мотиваційних програм порівняно з отриманими економічними вигодами.

На основі дослідження ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити висновки щодо інформації та загальних показників діяльності підприємства.

Завдяки інтеграції мотиваційних програм, таких як бонуси за досягнення виробничих цілей, на АМКР спостерігається підвищення продуктивності. Це підтверджується збільшенням обсягів виробництва та зменшенням простоїв. У 2020 році АМКР виробив понад 4,7 млн тонн сталі, що свідчить про високий рівень продуктивності на підприємстві.

Опитування працівників та внутрішні дослідження показують, що більшість співробітників задоволені своєю роботою і готові активно брати участь у внутрішніх ініціативах, таких як програми удосконалення виробничих процесів та корпоративна соціальна відповідальність. Участь працівників у програмах корпоративної соціальної відповідальності та інноваційних проектах є показником високого рівня залученості.

Завдяки конкурентоспроможним умовам праці та широким можливостям для розвитку, рівень плинності кадрів на підприємстві залишається нижчим за середній по галузі. Це свідчить про успішність мотиваційних програм. За даними 2022 року, плинність кадрів на «АрселорМіттал Кривий Ріг» була нижчою за 10%, що вважається позитивним показником у порівнянні з галузевими стандартами.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу призводять до підвищення якості продукції та зменшення кількості дефектів. Мотиваційні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації, позитивно впливають на загальний рівень компетентності працівників. Модернізація виробничих процесів та впровадження систем якості на АМКР призвели до покращення якості продукції та відповідності міжнародним стандартам. Впровадження ініціативи "Академія лідерства" на АМКР сприяє розвитку інноваційного мислення серед співробітників.

На підприємстві слід включити ряд можливостей покращення таких, як розширення цифрових платформ для навчання, гнучкість мотиваційних програм. Використання сучасних технологій для розвитку працівників може підвищити

їхню залученість та компетентність. Розширення цифрових платформ для навчання – це критично важливий напрямок для вдосконалення системи мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Впровадження сучасних технологій у навчальний процес може значно підвищити ефективність та доступність навчання, сприяти підвищенню компетентності працівників та збільшенню їхньої залученості.

Адаптація мотиваційних програм до індивідуальних потреб працівників є ключовим фактором для підвищення ефективності та задоволеності працею. Такий підхід дозволяє компаніям краще реагувати на зміни в пріоритетах і умовах праці своїх співробітників, що сприяє розвитку організації та її конкурентоспроможності.

3.2 Формування системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах розвитку соціальних відносин, вираження подяки персоналу за виконану роботу є одним із найефективніших способів підтримки їхньої мотивації та зацікавленості у роботі. Існує безліч способів оцінити та винагородити працівників за їхні зусилля, які варіюються від матеріальних до нематеріальних форм заохочення.

В організації «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш ефективний метод мотивації для персоналу є матеріальний. Але можна сформуванати нематеріальні методи, які теж будуть досить продуктивними та зможуть змотивувати робітників.

Пропонується впровадити внутрішню мотивацію для кожного працівника ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою ряду організаційних методів стимулювання персоналу.

Перший метод включає ефективні організаційні методи стимулювання. Один із таких методів полягає в наданні можливостей для саморозвитку та професійного зростання. Надавання працівникам можливості вивчати нові аспекти своєї роботи, участь у тренінгах та семінарах, а також виконання цікавих

та важливих проєктів, сприяє їхній мотивації та підвищенню ефективності на робочому місці.

Другий метод – надання публічного визнання. Кожна людина має бажання бути заохоченою та оціненою за відмінне виконання своєї роботи. Один з простих і дієвих способів стимулювання без фінансових витрат – це публічне вираження вдячності:

- оголошення про досягнення на оперативних засіданнях;
- публічні подяки на інформаційному стенді;
- електронні вітання та повідомлення за відмінну роботу.

Необхідно систематично висловлювати вдячність ефективним працівникам. Подяка сприяє підвищенню їхнього статусу та сприяє формуванню або зміцненню командного духу, що мотивує співробітників відчувати відповідальність за загальний результат. Проте важливо уникати ситуацій, коли одного співробітника заохочують на фоні негативної характеристики всього колективу, що може призвести до розколу в команді та відображати офіційну стратегію керівництва.

Третій метод – надання вільного часу. У сучасному швидкому темпі ділового життя вільний від роботи час став дуже цінним. Люди прагнуть проводити більше часу з родиною та друзями і якомога менше – на роботі. Заохочення працівника вільним часом або вихідними днями викликає велику вдячність і відчуття цінності цієї можливості.

Четвертий метод — залучення працівників до процесу управлінських рішень. Важливо стимулювати працівників брати участь у прийнятті рішень, особливо тих, які стосуються їхніх обов'язків. Це дозволяє виявити повагу до їхньої точки зору і забезпечити отримання достовірної вихідної інформації для прийняття рішень.

Часто підлеглі мають краще бачення та можуть запропонувати ефективніші рішення для вирішення проблем, з якими стикається організація, оскільки вони безпосередньо здійснюють організаційні процеси і спілкуються з клієнтами. На жаль, думка працівників часто ігнорується при прийнятті важливих управлінських рішень. Залучення їх до цього процесу не тільки підвищує їхнє відчуття

залученості до організації, але і сприяє впровадженню нових ідей та організаційних змін з мінімальними витратами і максимальною вигодою.

Метод п'ятий — автономія. Працівники високо цінують можливість самостійно вибирати спосіб виконання роботи. Ніхто не любить, коли над ним стежать і нагадують про правила виконання завдань, виправляючи при найменших відхиленнях чи помилках.

Набагато ефективніше забезпечувати співробітникам необхідну підготовку та надавати необхідну інформацію і літературу, а потім дозволяти їм самостійно вирішувати, яким чином виконати роботу, оскільки головне — не процес, а результат. Такий підхід збільшує ймовірність вчасного і якісного виконання завдань. Крім того, працівники, які відчувають свою незалежність, приносять додаткові ідеї, енергію та ініціативу у свою роботу.

Шостий метод — розвиток кар'єри. Особливо молоді фахівці приходять в організацію з метою отримання престижної посади у майбутньому. При прийомі на роботу важливо розповісти їм про можливості кар'єрного зростання при досягненні високих результатів. Можна навіть створити для кожного працівника індивідуальну кар'єрну карту, щоб вони чітко уявляли, до чого можна прагнути і які цілі можна досягти. Інформація про можливості розвитку кар'єри є потужним стимулом для працівників і однією з основних причин, чому вони обирають працювати у компанії, навіть за умови, що конкуренти можуть пропонувати вищу заробітну плату.

Проте важливо ніколи не обіцяти того, чого не зможете забезпечити у майбутньому, щоб уникнути підірвання репутації та іміджу компанії.

Підвищення відповідальності є ключовим аспектом для більшості працівників у процесі їхнього професійного розвитку. Багато з них самостійно удосконалюють свої навички на робочому місці. Отримання нових можливостей для навчання так само цінно, як і можливість навчитися чому-небудь новому. Деякі працівники можуть бути задоволені нестабільністю і невизначеністю, але більшість має бажання навчитися більше, щоб мати можливість приймати рішення на високому рівні, що підвищує їхню відповідальність і заробітну плату.

Тому надання працівникам можливості діяти, навчатися і професійно зростати є могутнім стимулом, що демонструє їм довіру та повагу.

Метод оптимізації процесів. Полягає в тому, щоб розвинути у співробітника усвідомлення цінності його праці і почуття відповідальності за якість і обсяг наданих послуг. Цей психологічний стан, досягається за допомогою таких процедур, як поєднання доручених завдань співробітнику, формування робочих груп, створення ефективних комунікаційних каналів і зміцнення вертикального взаємодії.

Метод редизайну праці включає наступні компоненти:

- варіативність завдань, що дозволяє уникнути рутинності роботи і сприяє накопиченню досвіду співробітником, а також розвитку його творчого потенціалу;
- цілісність завдання, яке виконує співробітник від початку до кінця, сприяє розвитку почуття відповідальності;
- усвідомлення важливості виконаного завдання для компанії, відділу, спільноти або країни;
- максимальне розширення автономії співробітника під час виконання завдання, що сприяє розвитку навичок у прийнятті самостійних рішень.

Крім того, важливо пам'ятати про інші ключові принципи матеріальної мотивації такі, як мотивування співробітників має ґрунтуватися на їхніх власних мотиваційних чинниках, а не тільки на бажаннях роботодавця, всі системи мотивації слід розробляти й впроваджувати в контексті стратегії підприємства.

Формування ефективної системи мотивації персоналу є критичним аспектом успішного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». На основі аналізу різноманітних підходів до мотивації та практичного досвіду можна зробити декілька висновків.

Впровадження системи мотивації повинно бути орієнтоване на індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників. Врахування таких аспектів, як фінансова стимуляція, професійний розвиток, визнання досягнень і відповідальність, дозволяє створити систему, яка максимально сприяє мотивації і

задоволенню персоналу.

Крім того, інтеграція системи мотивації з загальною стратегією організації є ключовою для забезпечення її успішності та ефективності. Це вимагає постійного моніторингу та адаптації системи з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

У висновку можна зазначити, що правильно спроектована і реалізована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню текучості кадрів і створенню сприятливої корпоративної культури, що підтримується згодом.

3.3 Шляхи покращення системи мотивації персоналу підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку, підприємство змушено шукати шляхи забезпечення максимальної продуктивності та якості праці своїх працівників. Одним з ключових чинників ефективного функціонування підприємства є висока мотивація його персоналу. Саме фокус на людському факторі сприяє підвищенню ефективності праці та успіху організації. Ефективність роботи кожного співробітника безпосередньо впливає на загальну економічну ефективність функціонування підприємства. Мотивація праці є однією з найважливіших функцій управління, яка спонукає кожного працівника до активної участі у досягненні цілей компанії, водночас задовольняючи їхні особисті потреби.

Під час дослідження було виявлено, що на підприємстві переважають більш матеріальні стимули. Для ефективного матеріального стимулювання працівників важливо впроваджувати систему оплати праці, яка заохочувала б виробництво високоякісної продукції та підвищувала продуктивність. Така система має чітко відображати зв'язок між результатами роботи та грошовою винагородою. При виборі форми і структури оплати праці керівництву підприємства слід враховувати низку важливих чинників.

До найважливіших об'єктивних факторів, які необхідно враховувати при

визначенні системи оплати праці, належать:

- специфіка функцій, які виконують працівники в рамках виробничого процесу;

- характер і зміст їхньої роботи;
- умови праці;
- стратегічні цілі та завдання підприємства;
- особливості самого виробництва.

До суб'єктивних факторів належать різні аспекти людського фактора, такі як:

- звички і традиції працівників;
- їхні особисті амбіції;
- небажання до змін;
- інші індивідуальні особливості.

Керівництву підприємств слід професійно поєднувати різноманітні методи мотивації, щоб забезпечити успіх, не зосереджуючись виключно на матеріальних стимулах. Важливу роль відіграють також такі фактори, як надання соціального пакета та можливості для професійного зростання. Всі ці стимули реалізуються через формування системи мотивації, як засіб стимулювання бажаної поведінки співробітників.

Щодо покращення системи мотивації працівників на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потрібно застосувати певні етапи.

Перший етап – включає розроблення і впровадження методики матеріального і морального стимулювання. Важливо враховувати можливості підприємства і забезпечити достатньо високий рівень надбавок і премій, щоб показати реальну зацікавленість керівництва у підтримці працівників і стимулюванні їх до якісної роботи.

При формуванні системи оплати праці важливо враховувати такі зв'язки:

- встановлення зв'язку між методами оплати праці та досягненням економічних цілей підприємства;
- зв'язок між якістю та продуктивністю роботи кожного працівника і рівнем його заробітної плати;

– врахування залежності між рівнем заробітної плати і здатністю працівників задовольняти свої основні потреби.

Ці аспекти допомагають підприємствам ефективно стимулювати працівників до досягнення високих результатів і одночасно забезпечувати їхнє задоволення від умов праці.

Під час розробки системи мотивації важливо акцентувати увагу на процесах, які впливають на конкурентоспроможність продукції.

Впровадження другого етапу містить в собі систему мотивування персоналу компанії у сфері творчої діяльності. На цьому етапі краще запропонувати вдосконалення системи мотивації працівників, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі передбачається створення загальної системи мотивації, що ґрунтується на філософії якості і включає глибокі зміни у розумінні якості роботи. Цей процес включає формування цінностей і установок серед персоналу з метою активного оновлення всіх аспектів діяльності для досягнення передових позицій у конкурентній боротьбі.

Також корисним на підприємстві є використання моніторингу, який включає аналіз існуючої системи мотивації, оцінку якості роботи працівників, дослідження мотиваційних аспектів серед персоналу та оцінку необхідності внесення змін до системи мотивації.

На підприємстві слід використовувати ряд конкретних вимог до системи мотивації персоналу підприємства, включаючи:

- об'єктивність: розмір винагороди для працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;
- передбачуваність: процеси повинні бути прозорими, щоб працівник міг передбачити, яка винагорода йому належить за досягнуті результати;
- адекватність: винагорода повинна відповідати внеску працівника у загальний результат діяльності підприємства, його досвіду та кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна надаватися працівнику якнайшвидше після досягнення результатів або бути облікована для подальшої винагороди;

- значущість: винагорода повинна мати значення для працівника, щоб стимулювати його до досягнення високих результатів;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі і справедливі для всіх працівників організації з урахуванням їхніх позицій.

Ці вимоги спрямовані на забезпечення ефективності системи мотивації та підтримку мотивації працівників для досягнення високих результатів у роботі підприємства.

На сьогоднішній день ефективність системи мотивації включає не лише матеріальні аспекти, такі як висока заробітна плата, але й нематеріальні, які пов'язані зі стабільністю робочого місця, досягненням особистих цілей, бажанням проявляти ініціативу та відповідальність. Часто мотиваційні стратегії акцентуються виключно на матеріальному боці, проте ігнорують нематеріальні аспекти. У результаті виникає потреба у розробці такої системи мотивації, яка б ураховувала як матеріальні стимули, так і можливість реалізації нематеріальних інтересів працівників.

В сучасних умовах збільшується важливість чинників нематеріальної мотивації, які впливають на продуктивність праці, результативність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємств. Успішно реалізоване досягнення стратегічних цілей значною мірою залежить від здатності персоналу до продуктивної, якісної та креативної роботи, здійснення інновацій та впровадження нових ідей, набуття нових знань і розвиток навичок. Системність у підході до нематеріальної мотивації має забезпечити ефективний механізм для її реалізації.

Процес нематеріальної мотивації повинен відповідати стратегічним цілям підприємства, що дозволяє чітко визначити завдання мотивації.

Для покращення нематеріальної мотивації персоналу пропонується включити наступні аспекти:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання та підвищення кваліфікації;

- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом;
- удосконалення організації праці.

Важливо, щоб кожен працівник відчував свою важливість у колективі та повагу до своєї праці. Мотиваційні подарунки, які свідчать про визнання досягнень працівника керівництвом, мають велике значення. Ці види мотивації вимагають невеликих витрат грошових коштів на одного працівника, але значно підвищують престиж організації, показуючи турботу керівництва про свій персонал.

Таким чином, успішно структурована система мотивації персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, сприятиме підвищенню продуктивності підприємства і його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технічні рішення безпечної експлуатації підприємства

Умови та безпека праці – це важливий аспект соціальної політики будь-якої сучасної промислово розвинутої держави, який вирішується через охорону праці як невід'ємну складову безпеки життєдіяльності. Рівень безпеки при виконанні робіт у суспільному виробництві значною мірою визначається якістю та повнотою правового забезпечення цих питань, тобто якістю та змістом відповідних законів і нормативно-правових актів.

Для вирішення існуючих проблем в сфері охорони праці необхідна ефективна співпраця всіх державних органів і громадськості, а також реалізація на державному і місцевому рівнях програм, спрямованих на значне покращення умов і охорони праці.

Впровадження цих програм дозволить розробити і реалізувати науково обґрунтовану державну систему наглядової, навчально-методичної та контрольної діяльності в сфері охорони праці; адаптувати нормативно-правову базу з питань охорони праці до вимог директив Європейського Союзу; вирішити питання науково-методичного та інформаційного забезпечення з питань охорони праці на національному та регіональному рівнях. Це дозволить комплексно вирішувати задачі охорони праці, забезпечити пріоритет життя і здоров'я працівників над результатами виробничої діяльності та створити безпечні та здорові умови праці на підприємствах і в організаціях усіх форм власності.

Безпека експлуатації підприємства є одним з основних аспектів, що впливають на стабільність його роботи, захист працівників, довкілля та забезпечення безперервності виробничого процесу. Сучасні технічні рішення значно підвищують рівень безпеки на підприємствах завдяки впровадженню інноваційних технологій та методів управління.

Підприємства металургійної промисловості належать до категорії виробництв, де майже на кожному етапі виконуються роботи підвищеної

небезпеки. Тому охорона праці та всі пов'язані з нею питання мають перебувати під особливим контролем. Усі роботи з будівництва та реконструкції, а також впровадження нових технологій на металургійних підприємствах повинні обов'язково виконуватися в суворій відповідності до чинних нормативів з безпеки праці та погоджуватися з відповідними органами державного нагляду.

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» застосовують системи моніторингу та контролю. Автоматизовані системи моніторингу є ключовими для забезпечення безпеки експлуатації підприємства. Вони дозволяють здійснювати безперервний контроль над різними параметрами виробничого процесу, забезпечуючи своєчасне виявлення потенційно небезпечних ситуацій і прийняття відповідних заходів. До структури та компонентів автоматизованих систем моніторингу входять:

- температурні датчики, вони займаються вимірювання температури обладнання та середовища, попереджаючи про перегрів або надмірне охолодження;
- датчики тиску, займаються контролем рівня тиску в трубопроводах, резервуарах та інших системах, попереджаючи про можливі вибухи або витоки;
- газові сенсори виявляють наявність небезпечних або токсичних газів у повітрі, запобігаючи отруєнню працівників;
- вібраційні датчики вимірюють рівень вібрації обладнання, що дозволяє виявити несправності і попередити аварії;
- рівнеміри контролюють рівень рідин у резервуарах та інших ємностях, запобігаючи переповненню або витокам;
- контролери та процесори збирають дані з датчиків і передають їх до центральної системи обробки;
- програмне забезпечення аналізує отримані дані, виявляє аномалії та генерує сигнали тривоги у випадку небезпечних відхилень;
- панелі управління забезпечують зручний інтерфейс для операторів, дозволяючи контролювати та керувати системами в режимі реального часу;
- мобільні додатки дозволяють керівникам і технічним спеціалістам

отримувати доступ до даних і сигналів тривоги з мобільних пристроїв.

Функціональні можливості автоматизованих систем моніторингу включають в себе цілодобовий моніторинг критично-важливих чинників, що дозволяють оперативно реагувати на будь-які відхилення від норми. За допомогою алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних, системи можуть прогнозувати можливі аварійні ситуації та попереджати про них заздалегідь. У випадку виявлення небезпечної ситуації системи можуть автоматично вживати заходів, наприклад, зупиняти обладнання, включати аварійні системи або повідомляти відповідних фахівців. Всі дані про роботу системи зберігаються і можуть бути використані для підготовки звітів, аналізу аварійних ситуацій та розробки заходів щодо покращення безпеки.

Засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) є ключовим елементом системи охорони праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вони спрямовані на захист працівників від потенційних небезпек, пов'язаних з їхньою роботою, та є останнім бар'єром між людиною і небезпечним виробничим середовищем.

Основні типи засобів індивідуального захисту на підприємстві:

- захисні каски забезпечують захист від ударів, падіння предметів і електричних небезпек. Вони часто використовуються на будівельних майданчиках, в шахтах і на виробництві;
- захисні окуляри та маски захищають очі від механічних пошкоджень, хімічних бризок, пилу і ультрафіолетового випромінювання;
- захисні щитки використовуються для захисту обличчя від великих механічних частинок, бризок агресивних рідин та теплових випромінювань, наприклад, в зварювальних роботах;
- беруші та акустичні навушники знижують вплив високих рівнів шуму на працівників, що особливо важливо в середовищах з постійним або імпульсним шумом;
- респіратори та протигази забезпечують захист від пилу, диму, пари і газів. Вони поділяються на одноразові та багаторазові, з фільтрами для конкретних небезпек;

- захисне призначене для захисту ніг від механічних пошкоджень, ковзання, електричних небезпек та хімічного впливу;
- спеціальний забезпечує захист від небезпечних речовин, термічних та електричних ризиків;
- захисні комбінезони та жилети з підвищеною видимістю використовуються в умовах, де необхідна додаткова видимість працівника;
- страхувальні системи, включаючи пояси, карабіни і мотузки, використовуються для запобігання падінню працівників з висоти і забезпечення їх безпеки під час виконання робіт.

Забезпечення безпеки на металургійному підприємстві, такому як ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", вимагає комплексного підходу, який включає різноманітні технічні, технологічні та організаційні заходи. Ці заходи спрямовані на запобігання нещасним випадкам, захист працівників та охорону навколишнього середовища.

До заходів, що забезпечують безпечну експлуатацію, входять такі ключові складові:

- використання автоматизованих систем контролю та управління виробничими процесами (наприклад, SCADA) для зменшення ризиків, пов'язаних з людським фактором, та забезпечення стабільної роботи обладнання;
- планове обслуговування обладнання та своєчасна модернізація застарілих систем для забезпечення їхньої безпеки та ефективності. Це включає перевірки, ремонти та заміну зношених деталей;
- встановлення фізичних бар'єрів, огорож та блокувальних систем для запобігання доступу до небезпечних зон, таких як високотемпературні печі або рухомі механізми;
- встановлення та підтримка ефективних систем вентиляції та аспірації для видалення шкідливих газів, пилу та інших забруднюючих речовин з робочих зон;
- оптимізація виробничих процесів з урахуванням безпеки, включаючи впровадження менш небезпечних технологій та зменшення використання шкідливих матеріалів;

- постійний моніторинг ключових параметрів для підтримки безпечних умов експлуатації;
- використання передових технологій для очищення та утилізації відходів, зокрема шкідливих викидів та стічних вод, що сприяє зменшенню впливу на навколишнє середовище;
- встановлення систем для попередження та реагування на аварії, таких як системи пожежогасіння, аварійні клапани та резервні системи живлення;
- створення та впровадження детальних політик і процедур, що регулюють аспекти охорони праці, включаючи інструкції з безпечного виконання робіт та управління ризиками;
- організація регулярних тренінгів та навчальних програм для співробітників щодо безпеки праці, включаючи правильне використання засобів індивідуального захисту та реагування на аварійні ситуації;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на безпеку, де кожен працівник усвідомлює свою роль і відповідальність у забезпеченні безпечних умов праці.

Застосування комплексного підходу до управління безпекою на підприємстві, що включає інтеграцію передових технологій, систематичну підготовку персоналу, планове технічне обслуговування та розробку аварійних планів, є ключем до забезпечення стабільної та безпечної експлуатації. Такий підхід не тільки знижує ризики та захищає здоров'я і життя працівників, але й підвищує загальну ефективність і стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

4.2 Техніка гігієни праці і виробничої санітарії підприємства

Гігієна праці та виробнича санітарія на металургійному підприємстві є критичними компонентами системи охорони праці, спрямованими на забезпечення здорових і безпечних умов праці для працівників. Металургійна галузь є однією з найбільш складних та небезпечних, де робітники піддаються впливу різноманітних шкідливих факторів, таких як високі температури, пил, шум, вібрації та хімічні речовини. Тому важливо впроваджувати ефективні

заходи, що сприяють зменшенню цих впливів та покращенню умов праці.

Основними чинниками гігієни праці на підприємстві «АрселорМіттал Кривий Ріг» є – контроль мікроклімату в робочих зонах, управління шумом та вібрацією, очищення та фільтрація повітря, контроль хімічних речовин та гігієна праці.

Металургійні процеси часто супроводжуються екстремальними температурами. Важливо підтримувати оптимальний мікроклімат у виробничих приміщеннях шляхом вентиляції, кондиціонування повітря та використання термостійких матеріалів. Вологість також має бути регульована для запобігання конденсації та корозії.

Забезпечення ефективного повітрообміну для видалення надлишкового тепла та забруднюючих речовин. Системи вентиляції повинні забезпечувати достатню кількість свіжого повітря для підтримання здорового робочого середовища.

Металургійні процеси, такі як ковальство або прокатка, часто генерують високий рівень шуму. Для захисту працівників використовуються заходи шумозахисту, включаючи встановлення шумопоглинаючих матеріалів, захисні кожухи для обладнання та засоби індивідуального захисту слуху.

Вібрації, які виникають під час роботи з важким обладнанням або ручним інструментом, можуть негативно впливати на здоров'я працівників. Використання антивібраційних матеріалів, спеціальних рукавичок та регулярні перерви в роботі допомагають знизити вплив вібрацій.

В металургійних цехах часто утворюється пил, зокрема металевий пил, який може бути шкідливим для дихальних шляхів працівників. Використання систем пиловловлення, зокрема фільтрів та аспіраційних систем, є необхідним для зменшення концентрації пилу в повітрі.

Викиди шкідливих газів, таких як оксиди азоту, вуглецю або сірки, вимагають застосування систем фільтрації та очищення, щоб знизити їх концентрацію в робочих зонах та запобігти потраплянню в атмосферу.

Хімічні речовини, що використовуються або утворюються в процесі виробництва, повинні зберігатися і використовуватися відповідно до стандартів

безпеки. Це включає ізольовані приміщення для зберігання, маркування контейнерів та використання засобів індивідуального захисту.

Регулярний моніторинг концентрацій шкідливих речовин у повітрі робочих зон допомагає виявляти небезпечні рівні забруднень та вчасно вживати заходи для їх зниження.

Регулярне прибирання та підтримка чистоти в робочих приміщеннях запобігає накопиченню пилу та бруду, що може бути небезпечним для здоров'я.

Надання доступу до душових, роздягальень і санітарних приміщень дозволяє працівникам підтримувати особисту гігієну, що є важливим після роботи в забрудненому середовищі.

На підприємстві обладнані медичні пункти для надання першої медичної допомоги у випадку нещасних випадків або для обслуговування працівників, які відчули погіршення самопочуття під час роботи.

Гігієни праці і виробничої санітарії підприємства підсумовує важливість і необхідність дотримання гігієнічних норм та санітарних вимог у виробничих умовах. Забезпечення належної виробничої санітарії є ключовим аспектом успішної роботи підприємства, що сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їхньої продуктивності та мінімізації ризиків виникнення професійних захворювань.

Проведені заходи з контролю повітряного середовища, температурного режиму, рівня шуму та вібрації, а також забезпечення засобів особистої гігієни і належного медичного обслуговування демонструють високий рівень відповідальності підприємства за стан умов праці. Використання сучасних технічних рішень і технологій дозволяє створити безпечне та комфортне робоче середовище, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничого процесу.

Удосконалення системи виробничої санітарії та гігієни праці потребує постійного моніторингу, аналізу та впровадження новітніх технологій і методик. Це забезпечить не лише виконання встановлених нормативів, але й сприятиме досягненню найвищих стандартів безпеки і комфорту на робочих місцях.

Загалом, комплексний підхід до гігієни праці та виробничої санітарії є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємства. Він забезпечує не лише збереження здоров'я працівників, але й підвищує їх мотивацію, лояльність та загальну ефективність роботи, що, в свою чергу, позитивно впливає на економічні показники підприємства та його репутацію на ринку.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

Пожежна безпека «АрселорМіттал Кривий Ріг» є критично важливою складовою загальної системи безпеки на підприємстві. Враховуючи специфіку металургійного виробництва, де використовуються високі температури та горючі матеріали, ризик виникнення пожежі значно зростає. Ефективне управління пожежною безпекою включає комплекс профілактичних і оперативних заходів, спрямованих на запобігання виникненню пожеж, своєчасне їх виявлення та швидку локалізацію.

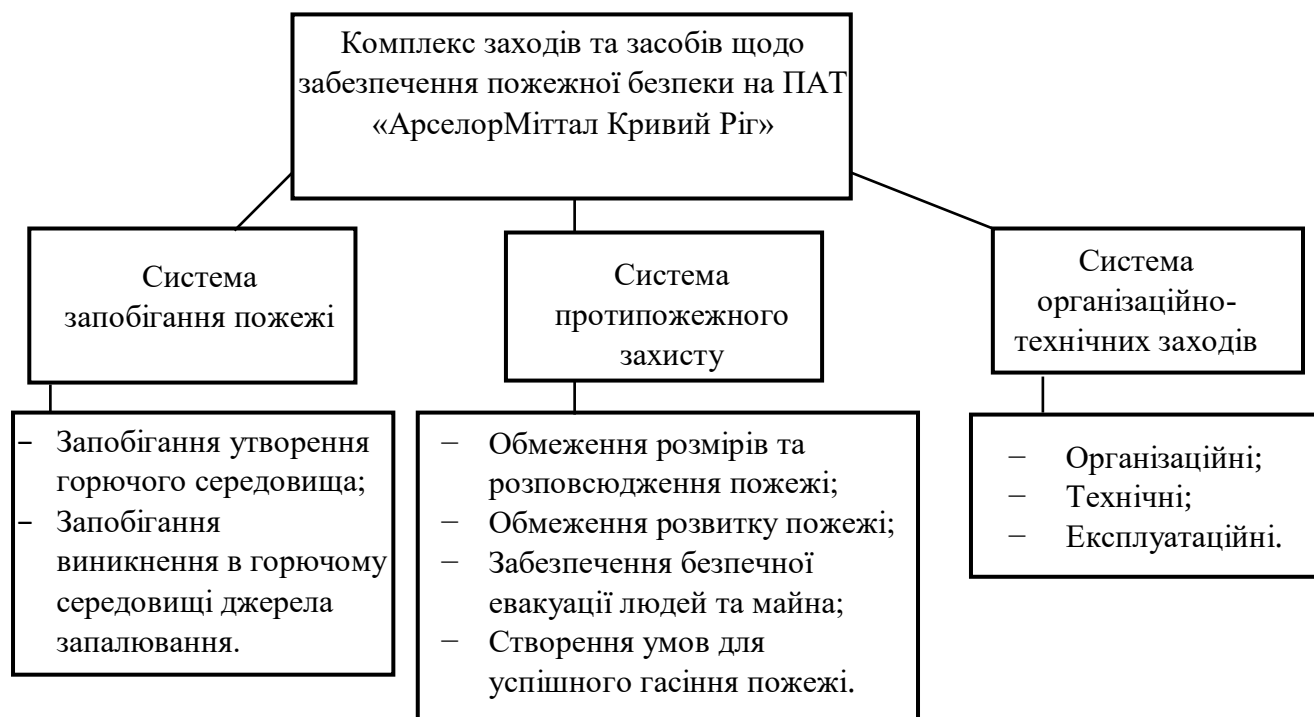


Рис. 4.1 – Комплекс заходів та засобів щодо забезпечення пожежної безпеки на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка: систематизовано автором

На території підприємства використовують систему виявлення та оповіщення

про пожежу, пожежогасіння, інженерні заходи, електробезпеку, планування та організацію простору. Вони включає в себе:

- встановлення датчиків диму, тепла та полум'я у всіх виробничих приміщеннях;
- інтеграція датчиків з центральною системою управління для оперативного виявлення та сигналізації про пожежу;
- системи гучномовного оповіщення для інформування персоналу про необхідність евакуації;
- встановлення світлових та звукових сигналів, які вказують на шляхи евакуації;
- використання автоматичних систем водяного пожежогасіння для швидкого реагування на виявлену пожежу;
- використання інертних газів для гасіння пожеж у приміщеннях з обладнанням, чутливим до води;
- застосування піни для гасіння пожеж на поверхнях з горючими рідинами;
- розміщення вогнегасників (вуглекислотних, порошкових, пінних) у легкодоступних місцях;
- обладнання будівель внутрішніми пожежними кранами з відповідними рукавами та стволами;
- оснащення пожежних щитів необхідними інструментами та засобами пожежогасіння (ломи, сокири, відра з піском);
- встановлення протипожежних перегородок і дверей для запобігання поширенню вогню між приміщеннями;
- використання вогнестійких матеріалів для будівництва та облицювання виробничих приміщень;
- обладнання вентиляційних систем протипожежними клапанами, які автоматично закриваються у разі пожежі;
- використання систем витяжної вентиляції для видалення диму та газів;
- використання автоматичних вимикачів та захисних пристроїв для попередження коротких замикань;

- регулярну перевірку та обслуговування електромереж і електрообладнання;
- розміщення виробничого обладнання з урахуванням вимог пожежної безпеки;
- обладнання будівель відповідними шляхами евакуації з відповідними знаками та вказівниками;
- регулярні огляди систем пожежної безпеки та засобів пожежогасіння;
- проведення тестових запусків автоматичних систем пожежогасіння для перевірки їх працездатності;
- організація тренувальних заходів з евакуації та гасіння умовних пожеж.

У разі пожежі на "АрселорМіттал Кривий Ріг" працівники повинні діяти згідно з встановленою процедурою і негайно повідомляти службу пожежної безпеки. Також на кожному підрозділі підприємства існує окремий план евакуації, який забезпечує швидку та безпечну евакуацію працівників у разі надзвичайної ситуації.

Метою пожежної безпеки підприємства є створення та підтримання умов, що забезпечують захист життя і здоров'я працівників, збереження матеріальних цінностей і безперебійність виробничого процесу від негативних наслідків пожеж. Це досягається через комплекс заходів, спрямованих на попередження виникнення пожеж, своєчасне їх виявлення та ефективне гасіння.

Навчання працівників щодо пожежної безпеки є важливим елементом загальної системи управління безпекою на металургійному підприємстві. Ефективне навчання допомагає знизити ризик виникнення пожеж, підвищити рівень готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях і забезпечити безпеку всіх працівників. Основні аспекти навчання включають теоретичну підготовку, практичні заняття та регулярні тренування.

Таким чином, пожежна безпека на металургійному підприємстві є надзвичайно важливою складовою загальної системи охорони праці та промислової безпеки. Враховуючи високу пожежну небезпеку виробничих процесів, впровадження комплексних заходів щодо запобігання пожежам,

своєчасного їх виявлення та ефективного гасіння є критично необхідним.

Ретельно розроблені та впроваджені організаційні заходи, системи автоматичного пожежогасіння, навчання персоналу та регулярні тренування забезпечують високий рівень готовності до надзвичайних ситуацій. Співпраця з місцевими пожежними службами та постійне вдосконалення технологій і методів пожежної безпеки дозволяють знижувати ризики та мінімізувати можливі наслідки пожеж.

Загалом, ефективна система пожежної безпеки сприяє створенню безпечного робочого середовища, захисту життя і здоров'я працівників, збереженню матеріальних цінностей та забезпеченню безперебійної роботи підприємства. Це підвищує загальну ефективність діяльності металургійного підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, проведеного в рамках кваліфікаційної роботи з теми «Формування та реалізація системи мотивації персоналу підприємства» на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зробити такі ключові висновки:

- система мотивації персоналу є критично важливим елементом управління підприємством, особливо для такого великого виробника, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, покращенню якості роботи та залученості працівників, що, в свою чергу, забезпечує стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку;

- в рамках роботи були детально розглянуті фінансові та нематеріальні стимули, які застосовуються на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», до них належать конкурентоспроможна оплата праці, бонуси та премії за досягнення виробничих цілей, соціальні пільги, програми навчання та розвитку, кар'єрні можливості, а також системи визнання і нагородження працівників; ці компоненти забезпечують всебічне задоволення потреб працівників і стимулюють їх досягати високих результатів;

- проведений аналіз показав, що система мотивації на АМКР є ефективною, що підтверджується рядом позитивних показників; зростання продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, високий рівень задоволеності роботою серед працівників і покращення якості виконання робіт свідчать про те, що мотиваційні заходи відповідають потребам персоналу і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства;

- незважаючи на успіхи, система мотивації на АМКР стикається з рядом викликів, таких як економічна нестабільність, швидкий розвиток технологій та необхідність постійного оновлення навичок працівників; для подальшого вдосконалення мотиваційної системи рекомендовано розширити використання цифрових платформ для навчання, адаптувати мотиваційні програми до індивідуальних потреб працівників та забезпечити гнучкість мотиваційних

заходів у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- корпоративна культура на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє важливу роль у підтримці ефективної системи мотивації; залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток командної роботи та відкритість у комунікаціях сприяють створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчують свою цінність і відповідальність за результати компанії.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні рекомендації для подальшого вдосконалення системи мотивації на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- розширити використання онлайн-платформ та віртуальних тренінгів для постійного розвитку професійних навичок працівників, особливо в контексті швидкого технологічного розвитку;

- розробити більш гнучкі мотиваційні програми, які враховуватимуть індивідуальні потреби та пріоритети працівників, забезпечуючи їм можливості для професійного і особистого розвитку;

- запровадити додаткові програми, спрямовані на підтримку балансу між роботою і особистим життям, включаючи гнучкий графік роботи, підтримку здорового способу життя та заходи, що сприяють емоційному благополуччю;

- регулярно проводити оцінку ефективності мотиваційних програм через опитування працівників, аналіз ключових показників продуктивності та якісні показники, щоб своєчасно коригувати мотиваційні заходи відповідно до змін у потребах персоналу та умовах ринку;

- продовжувати розвивати та підтримувати корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям, командній роботі та залученості працівників, що допомагає створювати середовище, де кожен відчуває свою цінність і вплив на успіх підприємства.

Система мотивації персоналу є невід'ємною складовою успіху ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Її ефективність підтверджується високими виробничими показниками, задоволеністю працівників та стабільним розвитком підприємства. Однак, постійні виклики та зміни у зовнішньому середовищі

вимагають безперервного вдосконалення мотиваційних заходів, щоб зберігати лідерські позиції на ринку і забезпечувати сталий розвиток компанії в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. – 2010.
2. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012.
3. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014
4. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор, 2008.
5. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
6. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>.
7. <https://ukraine.arcelormittal.com/>
8. <https://metallurg.online/novyny/pidtrymka-i-zberezhennia-komandy-tse-holovne-zavdannia>